

Kansainvälisen virtuaalitiimin johtaminen

Anna-Maria Hakola

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2016

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi amk

| | | |
|--|--|------------------------------------|
| Tekijä(t) Hakola, Anna-Maria | Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK | Päivämäärä Kesäkuu 2016 |
| | Sivumäärä 87 | Julkaisun kieli Suomi |
| | | Verkkojulkaisulupa myönnetty: x |
| Työn nimi Kansainvälisen virtuaalitiimin johtaminen | | |
| Tutkinto-ohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi amk | | |
| Työn ohjaaja(t) Seppelin, Sini | | |
| Toimeksiantaja(t) Jyväskylän ammattikorkeakoulu, MOJO-hanke | | |
| <p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Jyväskylän ammattikorkeakoulu, tarkemmin moninaisuuden johtamisen MOJO-hake. Tavoitteena oli tutkia kansainvälisiä virtuaalitiimejä ja niiden johtamista: tarkastella tutkimuskohdetta etsien hyviä käytänteitä ja huomioita johtamiseen. Toimeksiantajan näkökulmasta mukana oli ilmiön tarkasteleminen kehittämisotteella: tutkimuksessa etsittiin jatkotutkimusaiheita, viitteitä mahdollisiin koulutustarpeisiin ja näkökulmia toimeksiantajan käyttöön.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin. Tietoperusta koottiin pääosin aiemmista kansainvälisistä tutkimuksista ja tietokirjallisuudesta. Tutkimusaineisto koottiin asiantuntija-haastatteluista ja kansainvälisten virtuaalitiimien johtajien haastatteluista. Aineisto analysoitiin teemoittelemalla ja tyypittelemällä. Tutkimusilmiötä tarkasteltiin kokonaisuutena: tuloksissa esitettiin havaintoja virtuaalitiimien luoteesta, perustamisesta, johtamisesta, haasteista, mahdollisuuksista sekä kulttuurisen moninaisuuden vaikutuksista johtamiseen ja käytännön työskentelyyn. Tutkimuksen tulokset koottiin kansainvälisen virtuaalitiimin muokattuun malliin.</p> <p>Kansainvälistä virtuaalitiimiä voidaan tarkastella kokonaisuutena, jossa yhdistyvät tiimiläiset, tiimin johtaja, kansainvälisyys (moninaisuus), tekniikka, viestintä ja johtaminen. Haasteita johtamiseen tuovat tarve onnistuneille henkilövalinnoille sekä viestintään, johtamiseen ja moninaisuuteen liittyvät tekijät. Hyvin johdettuna edellä mainitut haasteet huomioiden kansainvälinen virtuaalitiimi voi olla toimiva työskentelymuoto. Sen etuina ovat mm. kustannustehokkuus, laajat rekrytointimahdollisuudet, kansainvälisyys (kilpailuetu ja paikallistuntemus), joustavuus ja työskentelymuodon mahdollistama itsenäinen työskenteleminen. Jatkotutkimusideat ja näkökulmat toimeksiantajalle esitetään pohdinnoissa.</p> | | |
| <p>Avainsanat (asiasanat)</p> <p>Kansainvälinen virtuaalitiimi, virtuaalijohtaminen, virtuaalijohtaja, moninaisuus ja monikulttuurisuus</p> | | |
| Muut tiedot | | |

| | | |
|---|--|-------------------------------------|
| Author(s) Hakola, Anna-Maria | Type of publication Master's thesis | Date June 2016 |
| | Number of pages 87 | Language of publication: Finnish |
| | | Permission for web publication: x |
| Title of publication The management of an international virtual team | | |
| Degree programme Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence | | |
| Supervisor(s) Seppelin, Sini | | |
| Assigned by JAMK University of Applied Sciences | | |
| <p>Abstract</p> <p>This thesis was assigned by JAMK University of Applied Sciences and the diversity management project MOJO. The purpose of this thesis was to research international virtual teams (VT) and their management. The idea was to find out what kinds of good practices and models could be found around the subject. In addition, the author tried to find some points for JAMK to take advantage of when planning the future education.</p> <p>The survey was conducted by using a qualitative method. The theoretical framework is largely based on previous international research and literature. The data was collected by using specialist interviews and the interviews of the managers of in international VT's. The interviews were analyzed by themes. The phenomenon was also viewed in a wider scope: the results showed observations of international VT: s the character, establishment, management, possibilities, and difficulties of international VTs including the effects of multiculturalism on the management and daily work of VTs. The results show as a modified model of an international VT.</p> <p>International VTs can be seen as a combination that mixes the team members, the leader, multiculturalism (diversity), technology, communication and leadership. The challenges of management are related to the needs of good recruitment, communication, management and diversity. A well-managed international VT can be an excellent way to work when the above- mentioned challenges have to be faced. The benefits can relate to low costs, recruitment possibilities, internationality (benefit of local knowledge), flexibility and independency that are some of the possibilities in this way of work. The ideas for future research and points for JAMK to consider are included in the conclusion.</p> | | |
| Keywords/tags (subjects) International virtual team, virtual management, virtual manager, diversity, multicultural | | |
| Miscellaneous | | |

Sisältö

| | |
|---|----|
| 1 Johdanto | 3 |
| 2 Kansainvälinen virtuaalitiimi | 6 |
| 2.1 Kansainvälinen virtuaalitiimi ja virtuaalijohtaminen | 6 |
| 2.2 Miksi me tarvitsemme kansainvälisiä virtuaalitiimejä? | 7 |
| 2.3 Virtuaalitiimien elinkaari | 9 |
| 2.4 Virtuaalitiimin perustaminen: tiimin kokoaminen | 9 |
| 2.5 Virtuaalitiimin perustaminen: johtaja | 12 |
| 2.6 Virtuaalitiimien erityispiirteitä ja haasteita | 15 |
| 2.7 Viestintäkanavat, tekniikka ja välineiden valitseminen | 16 |
| 2.8 Kulttuuri, moninaisuus, virtuaalitiimi ja johtaminen | 21 |
| 2.9 Johtajuus virtuaalitiimissä | 25 |
| 2.10 Kansainvälisen virtuaalitiimin malli | 31 |
| 3 Tutkimuksen toteutus | 34 |
| 3.1 Tutkimuksen toimeksiantaja, tutkimusongelma ja tavoitteet | 34 |
| 3.2 Tutkimusmenetelmät, aineiston keruu, käsitteleminen ja analysointi | 36 |
| 3.3 Aineiston kuvaileminen teemoittain | 43 |
| 3.3.1 Asiantuntijahaastattelut | 43 |
| 3.3.2 Johtajahaastattelut | 49 |
| 4 Tulokset | 64 |
| 4.1. Paluu tutkimusasetelmaan | 64 |
| 4.2. Kansainvälisen virtuaalitiimin muokattu malli | 65 |
| 4.2.1 Miten kansainvälinen virtuaalitiimi perustetaan? | 67 |
| 4.2.2 Miten kansainvälistä virtuaalitiimiä johdetaan? | 68 |
| 4.2.3 Minkälaisia etuja ja haasteita voidaan kansainvälisten virtuaalitiimien toiminnasta löytää? | 71 |
| 4.2.4 Miten monikulttuurisuus näkyy kansainvälisissä virtuaalitiimeissä ja vaikuttaako se niiden johtamiseen? | 72 |
| 4.3 Tutkimuksen luotettavuus | 73 |
| 5 Pohdinta | 75 |
| 5.1 Ei se johtaminen, vaan johdettavana oleminen | 75 |
| 5.2 Kehittämisenäkökulmia ja jatkotutkimusaiheita toimeksiantajalleni | 77 |
| 5.3 Tutkimuksesta ja sen hyödyntämisestä | 79 |
| 5.4 Tutkimuksen tarkasteleminen: tavoitteet ja rajoitukset | 80 |

| | |
|--|----|
| 5.5 Kansainvälisten virtuaalitiimien tulevaisuus..... | 81 |
| Lähteet..... | 83 |
| Liitteet | 86 |
| Liite 1. Haastattelurunko asiantuntijahaastattelut | 86 |
| Liite 2. Haastattelurunko johtajahaastattelut | 87 |

Kuviot

| | |
|---|----|
| Kuvio 1. Kansainvälinen virtuaalitiimi ja esimerkki myyntiorganisaatiosta | 7 |
| Kuvio 2. Kansainvälisen virtuaalitiimin tiimiläinen. | 12 |
| Kuvio 3. Kansainvälisen virtuaalitiimin johtaja. | 14 |
| Kuvio 4. Kansainvälisen virtuaalitiimin haasteita ja erityispiirteitä. | 16 |
| Kuvio 5. Rikkaat ja köyhät viestintäkanavat | 19 |
| Kuvio 6. Tekniikka ja viestintä haasteineen. | 21 |
| Kuvio 7. Kansainvälinen virtuaalitiimi: moninaisuus ja kansainvälisyys | 24 |
| Kuvio 8. Kansainvälisen virtuaalitiimin johtajuus ja sen haasteet. | 26 |
| Kuvio 9. Kansainvälisen virtuaalitiimin malli..... | 33 |
| Kuvio 10. Tutkimuskysymykset ja teemat sekä niiden väliset suhteet..... | 35 |
| Kuvio 11. Analysoinnin vaiheet..... | 41 |
| Kuvio 12. Analyysispiraali..... | 42 |
| Kuvio 13. Monikulttuurisen tiimin johtajan tärkeimmät taidot. | 45 |
| Kuvio 14. Eroja kommunikointityylissä. | 46 |
| Kuvio 15. Tutkimuksen runko | 64 |
| Kuvio 16. Kansainvälisen virtuaalitiimin muokattu malli..... | 66 |

Taulukot

| | |
|---|----|
| Taulukko 1. Virtuaalitiimin johtajuuden kahdeksan periaatetta. | 28 |
|---|----|

1 Johdanto

Kansainväliset virtuaalitiimit ja niiden johtaminen ovat tutkimusilmiöinä Suomessa vielä varsin tuoreita. Aihe on ajankohtainen, sillä elämme voimakasta muutosten aikaa. Monet perinteiset teolliset alat ovat siirtäneet tuotantoaan ulkomaille ja työttömyystilastomme ovat varsin korkealla. (YLE 2014) Suuret ikäluokat eläköityvät. Suomi on entistä riippuvaisempi viennistä. Kansantaloudellisesti elämme varsin haasteellista vaihetta. Samaan aikaan maahamme muuttaa lisää kotoutettavia työnhakijoita. (Findikaattori 2016.)

Suomessa on pyritty keskittämään asumista ja elämistä kasvukeskuksiin. Ylen haastatteleman alueellistamista tutkineen professorin (Michelsen) mukaan keskittäminen saattaa johtaa siihen, että suomalaisilla on useampi kuin yksi koti. Michelsenin mukaan alueiden ja valtioiden rajat saattavat olla häviämässä ja ihmisten liikkuvuus lisääntyy. Samalla aikaa kuitenkin keskittyminen kasvukeskuksiin kasvattaa suomalaisilla toivetta väljempään asumiseen. Samalla lisääntyy kaipaus luontoon ja puhtaaseen ympäristöön. (YLE uutiset 2016a.)

Keskittämistä on perusteltu kustannussäästöillä, tehokkailla suurilla kunnilla ja uudistetuilla julkisilla palveluilla. Kasvukeskuksissa voisi olla myös enemmän työllistymisen mahdollisuuksia. Keskittäminen voi kuitenkin olla yksilön kannalta huono asia. Entä, jos kaupunkiin muuttanut ei sopeudu ympäristöönsä. Kuka hoitaa hänen vanhempansa, jotka asuvat vielä maalla? Pitääkö tehdä valinta uran ja vanhempien tai uran ja asuinympäristön välillä, vai voisiko saada molemmat? Pystyisinkö olemaan työssäni läsnä virtuaalisesti, tai voisiko minulla olla kansainvälisesti merkittävä ura, vaikka asuisin puhtaan luonnon ympäröimänä keskellä Suomea? Entä miten työllistämme maahanmuuttajat, kun jo kantasuomalaisilla on vaikeuksia työllistyä? (YLE uutiset 2016b).

Nämä ovat suuria kysymyksiä sekä yksilön, että yhteiskunnan kannalta. Selvää on, että tällaisenaan tilanne ei voi kovin pitkään jatkua. Tilastokeskuksen ja valtioneuvoston kanslian ylläpitämän Findikaattori – sivuston mukaan *Suomen talouden kasvuun ja työllisyyteen voidaan vaikuttaa kehittämällä yritysten toimintaympäristöä sekä*

edistämällä työmarkkinoiden toimivuutta ja joustavuutta. (Findikaattori 2016.) Tämän tutkimuksen ajankohtaisuutta ja yhteiskunnallista näkökulmaa voi kuvailla kysymyksellä voisiko virtuaalisuus olla yksi keino saada lisää joustavuutta työmarkkinoillemme? Se ei ole kysymys, johon tämä tutkimus vastaa, vaan se on näkökulma, joka kannattaa pitää mielessä tätä tutkimusta luettaessa.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kansainvälisiä virtuaalitiimejä ja niiden johtamista aiemman kansainvälisen tutkimuksen, sekä suomalaisten virtuaalijohtajien ja kansainvälisten asiantuntijoiden näkökulmista. Tutkimuksen toimeksiantaja on Jyväskylän ammattikorkeakoulu ja tutkimus liittyy moninaisuuden johtamisen MOJO – hankkeeseen.

Tutkimusongelma kysyy mitä on kansainvälisen virtuaalitiimin johtaminen. Tutkimusongelma jaettiin neljään tutkimuskysymykseen: Miten kansainvälinen virtuaalitiimi perustetaan? Miten kansainvälistä virtuaalitiimiä johdetaan? Millaisia etuja ja haasteita voidaan kansainvälisen virtuaalitiimin toiminnasta löytää? Miten monikulttuurisuus näkyy kansainvälisissä virtuaalitiimeissä?

Tutkimuksen rajaus ja tutkimuskysymykset perustuvat tutkittavan ilmiön laatuun, aiempaan tutkimukseen, tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimusongelmaan. Tässä tutkimuksessa ilmiö *kansainväliset virtuaalitiimit* on laaja ja moniulotteinen tutkimuskohde. Aiemmissa tutkimuksissa ilmiötä on tutkittu mm. tiimin perustamisen (esim. Oertig & Buergi 2006), henkilöjen soveltuvuuden (esim. McDonnell ym. 2009), johtamiskäytänteiden (esim. Cowan 2014), viestinnän ja tekniikan (esim. Nunamaker ym. 2009) sekä kansainvälisyyden näkökulmista (esim. Militaru ym. 2014). Kansainväliset virtuaalitiimit näyttäytyvät niiden valossa kokonaisuutena, jossa jokaisella em. näkökulmalla on merkityksensä johtamisessa. Tästä syystä kysymykseen mitä on kansainvälisen virtuaalitiimin johtaminen, vastatessa tulee huomioida nämä näkökulmat ja niiden vaikutus johtamiseen.

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää ilmiötä laajempänä kokonaisuutena. Nostaa esiin MOJO- hankkeen tavoitteita mukaillen hyviä käytänteitä ja huomioita, jotka vaikuttavat kansainvälisen virtuaalitiimin johtamiseen. Toimeksiantajan näkökulmasta tavoitteena oli edellä mainitun lisäksi ajankohtaisen ilmiön tarkasteleminen kehittämisoitteella. Tutkimuksessa pyrittiin nostamaan esiin näkökulmia ja jatkotutkimusaiheita sekä pohtimaan ilmiöön liittyviä mahdollisia ongelmakohtia, joihin jatkotutkimuksen jälkeen toimeksiantaja voisi harkita koulutus- tai asiantuntijapalvelujen tarjoamista.

Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin. Teoreettisen viitekehyksen pääasiallisena pohjana ovat ilmiön aiemmat kansainväliset tutkimukset. Viitekehys tiivistettiin kansainvälisen virtuaalitiimin malliksi. Viitekehyksen ja tutkimuskysymysten pohjalta työhön nostettiin teemat ja tutkimuksen empiirinen osio toteutettiin teemahaastatteluin haastattelemalla kahta ulkomaalaista asiantuntijaa ja kahta suomalaista kansainvälisen virtuaalitiimin johtajaa. Aineiston analysoinnin jälkeen tutkimuksen tulokset koottiin kansainvälisen virtuaalitiimin muokattuun malliin, jonka pohjalta tutkimuskysymykset ja tutkimusongelma saivat vastauksen raportin tulokset ja pohdinnat -osiossa. Jatkotutkimus- ja kehittämisajatukset esitellään pohdinnoissa.

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat kansainvälinen virtuaalitiimi, virtuaalijohtaminen, moninaisuus ja monikulttuurisuus. Käsitteet avataan tutkimusraportin edetessä luonteissa kohdissa.

2 Kansainvälinen virtuaalitiimi

Tässä luvussa tutustutaan kansainväliseen virtuaalitiimiin ja virtuaalijohtamiseen.

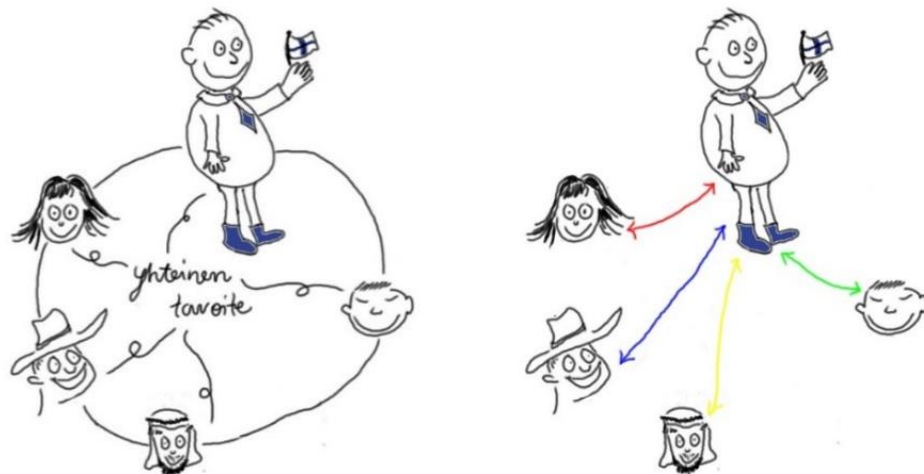
Luvussa määritellään aluksi, mitä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan **kansainvälisellä virtuaalitiimillä** ja **virtuaalijohtamisella**. Luvussa pohditaan virtuaalitiimien tarpeellisuutta sekä peilataan virtuaalijohtamista ja kansainvälisiä virtuaalitiimejä nykyiseen maailmantilanteeseen ja Suomen tilanteeseen. Löytyykö kansainvälisistä virtuaalitiimeistä vastauksia nykypäivän haasteisiin?

Tämän jälkeen perehdytään laajasta näkökulmasta kansainväliseen virtuaalitiimiin: elinkaaresta tiimin perustamiseen, tekniikkaan ja johtamiseen haasteineen. Luvussa avataan myös käsitteet **moninaisuus**, ja **monikulttuurisuus**. Luvun lopussa esitellään kansainvälisen virtuaalitiimin malli, joka yhdessä kahdeksan johtamisen periaatteen kanssa pyrkii kiteyttämään viitekehyksen selkeäksi, tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin vastaavaksi kokonaisuudeksi.

2.1 Kansainvälinen virtuaalitiimi ja virtuaalijohtaminen

Virtuaalijohtamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa virtuaalisen tiimin johtamista. Virtuaalinen tiimi voidaan määritellä tiimiksi, jonka jäsenet ovat fyysisesti sijoittuneina erilleen ja yhteydessä toisiinsa tekniikan (sähköposti, videoneuvottelut, chat, puhelut jne.) välityksellä. Tiimin jäseniltä puuttuu usein myös yhteinen työhistoria. (Järvenpää & Leidner1998.)

Tämän tutkimuksen kohteena ovat erityisesti kansainväliset, monikulttuuriset virtuaalitiimit. Monikulttuurisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä yhtä moninaisuuden (diversity) muotoa: ihmisten erilaisuutta, joka johtuu kulttuuritaustasta ja etnisestä alkuperästä. (Visti, Geykye, Heiskanen, Härkönen & Ruoppila2006, 427.)



Kuvio 1. Kansainvälinen virtuaalitiimi ja esimerkki myyntiorganisaatiosta

Tässä tutkimuksessa keskitytään tiimeihin, jotka toimivat perinteisen tiimin tavoin yhdessä kohti yhteistä tavoitetta (kuvio 1, vasen laita). Siksi esimerkiksi myyntiorganisaation kaltaiset virtuaalitiimit (kuvio 1, oikea laita), joissa myyntijohtajalla voi olla kansainvälinen tiimi maailmalla, mutta jonka osapuolet työskentelevät kukin itsenäisesti omia tavoitteitaan kohti, tehden vähän tai ei ollenkaan yhteistyötä keskenään, eivät ole tässä tutkimuksessa mukana.

Tässä tutkimuksessa käytetään termejä johtaja ja virtuaalijohtaja vain kansainvälisen virtuaalitiimin johtohenkilöä kuvailevina sanoina ja niillä ei ole hierarkkisia merkityksiä. Tutkimuksen *johtaja* voi olla arkielämässä hierarkkisesti organisaatiossa missä tahansa portaassa esimiesasemassa, ja toisaalta hänen nimikkeensä voisi olla etä-esimies, virtuaaliesimies, tiimipäällikkö tai e-johtaja. Suomen kielessä on virtuaalitiimien, etätiimien ja e-johtajuuden termien kautta paljon vaihtoehtoja, jotka tarkoittavat kuitenkin samaa kuin tämän tutkimuksen virtuaalijohtajuus.

2.2 Miksi me tarvitsemme kansainvälisiä virtuaalitiimejä?

Suomen työmarkkinat ja työvoiman rakenne ovat murroksessa. Väestön ikärakenteen muuttuminen ja yleinen globalisoituminen muuttavat työvoiman rakennetta. Työvoiman rakenne kehittyä entistä kansainvälisenpään ja toisaalta myös moninai-

sempaan suuntaan. Suomen väestön näkökulmasta myös suurten ikäluokkien eläköityminen tulee vaikuttamaan työmarkkinoihin. Muutoksen arvioidaan ilmenevän eri alojen, kuten tietotyöalan työvoiman tarpeena. (Visti ym. 2006, 427–428.)

Kansainvälistyminen tarjoaa suhteellisen pienillä kotimaanmarkkinoilla toimiville yrityksille kasvun mahdollisuuksia. 2000 - luvun alussa huomattiin myös, että maailmantalouden muutoksilla, ennen kaikkea suomalaisten yritysten kansainvälisen kaupan menestymisellä, on Suomelle suuri merkitys. (Team Finland 2015.)

Muuttuvat työmarkkinat ja toisaalta kansainvälistyvä ympäristömme asettavat haasteen, johon tietotekniikan kehittyminen ja virtuaalinen johtaminen saattavat tarjota ratkaisuja (Nunamaker, Reinig, & Briggs, 2009, 113–116).

Ulkoistaminen, strategiset yhteistyökumppanuudet, nopeasti muuttuvat kansainväliset markkinat ja kilpailutilanne ovat yrityksen kannalta haastavia tilanteita. Menestyminen edellyttää entistä tehokkaampaa toimintaa, nopeampaa sykliä projektien läpivientiin. Samalla kasvaa myös tarve nopeille hyvillä päätöksille. (Nunamaker ym. 2009, 114.) Kirjoittajan (mts. 113–116) mukaan *tehokkaasti toimiva ja hyvin johdettu* kansainvälinen virtuaalitiimi tarjoaa myös edellä mainittuihin haasteisiin ratkaisu- vaihtoehtoja.

Tämänhetkinen maailman turvallisuustilanne on myös asettanut omat haasteensa yritystoiminnalle. Kirjoittajan mukaan (mts. 113–116) virtuaalitiimit voivat toimia myös ratkaisuina tilanteisiin, joissa matkustusrajoitukset ja kansainvälisen terrorismin uhka rajoittavat työntekijöiden tai johtohenkilöiden matkustamista toimipisteiden välillä. Tutkijan omana huomiona todettakoon, että artikkelin julkaisuvuoden 2009 jälkeen kansainvälisen terrorismin uhka saattaa jopa olla kasvanut entisestään.

Virtuaalitiimien avulla voidaan myös saavuttaa kustannussäästöjä. Esimerkiksi aika-vyöhykkeet mahdollistavat työn tekemisen joustavasti, jopa kellon ympäri työskennellen. Matkustamisen sijaan virtuaalinen yhteydenpito on huomattavasti edullisempaa. Tutkimuksissa ovat nousseet esiin myös rekrytoinnin hyödyt. Erityisasiantuntijoita voidaan rekrytoida oman maan rajojen ulkopuolelta, jolloin periaatteessa on

mahdollista myös etsiä ja löytää entistä ammattitaitoisempia työntekijöitä mutta pitää samalla kustannukset kohtuullisina. (MacDonnell, O'Neill, Kline & Hambley 2009, 18; Nunamaker ym. 2009, 113–116.)

2.3 Virtuaalitiimien elinkaari

Virtuaalitiimien elinkaari vaihtelee. Siihen, kuinka pitkäaikaisesta virtuaalitiimityöstä on kyse, vaikuttaa mm. tiimin perustamisen syy. Aiempien tutkimusten mukaan tyypillisimmin virtuaalitiimejä on käytetty tietyn ongelman tai projektin ympärille rakennettuina. Kun työ on saatu päätökseen, on virtuaalitiimi hajoitettu. Esimerkiksi kansainvälisiä virtuaalitiimejä voidaan käyttää hyvin lyhytaikaisina asiantuntijatiimeinä, jolloin organisaatiot voivat saada nopeasti ”täsmällistä tietoa” ilman suoraa rekrytointia. (Bell & Kozlowski 2002, 33.)

Nunamaker ym. (2009) viittaavat tutkimuksessaan siihen, että lyhytkestoisten tiimien rinnalla on myös pitkäkestoisia virtuaalitiimejä. Pitkäkestoinen virtuaalitiimi voi tuottaa tehokkuushyötyjä. Virtuaalitiimit voidaan esimerkiksi perustaa eri maanosiin ja jakaa tehtävät niin, että toiminta jatkuu kellon ympäri tauotta, mikä tekee toiminnasta tehokkaampaa.

Kellon ympäri toimiminen tarjoaa tuotannon tehokkuuden lisäksi myös reaaliaikaisen mahdollisuuden eri aikavyöhykkeillä toimiville yhteistyökumppaneille ja asiakkaille tehdä yhteistyötä ko. yrityksen kanssa ilman viiveitä. (Bell & Kozlowski 2002, 23–33; Nunamaker ym. 2009.)

2.4 Virtuaalitiimin perustaminen: tiimin kokoaminen

Virtuaalitiimin perustamisvaiheessa on syytä kiinnittää huomiota henkilövalintoihin. Tässä luvussa perustelen ja kokoan yhteen muutamia tärkeitä ominaisuuksia ja asioita, joihin kannattaa tiimin kokoamisessa kiinnittää huomiota. Esimerkiksi tiimiläisen persoonallisuudella, taustalla, kulttuurilla, osaamisella ja teknisillä taidoilla on merkitystä koko tiimin toimimisen ja työskentelyn lopputuloksen kannalta.

Virtuaalitiimissä luottamus on yksi merkittävimmistä ja haastavimmista asioista.

Luottamuksen rakentumiseen liittyvät läheisesti kommunikointi ja viestintä. Jokaisen tiiminjäsenen taidoilla näillä osa-alueilla on suuri merkitys ryhmäytymisen ja luottamuksen syntymisen kannalta. (Oertig, & Buergi, 2006, 23–24.)

Yksi keino, jolla voi vaikuttaa luottamuksen syntymiseen, on pyrkiä valitsemaan tiimiin henkilöitä, joilla on takanaan jo aikaisempaa keskinäistä yhteistyötä. Tällöin tiimin ryhmäytyminen ja keskinäisen luottamuksen syntyminen on todennäköisesti nopeampaa kuin täysin ventovierailla henkilöillä. (Zaugg, Davies, Parkinson, & Malegby 2015, 93-94.) Tiimin luottamuksen syntymiseen on kuitenkin syytä varata aikaa, sillä erään tutkimuksen mukaan esimerkiksi uuden jäsenen ryhmäytyminen voi viedä kolmesta jopa kuuteen kuukauteen. (Oertig & Buergi 2006, 23–26).

Virtuaalitiimeissä myös persoonallisuuden piirteillä on oma merkityksensä. Palaverissa, jotka eivät ole kasvokkain, voi tulla tilanteita, joissa liian aktiiviset, ekstrovertit tiimin jäsenet osallistuvat liikaa, samalla kun introvertti tiimin jäsen saattaa vetäytyä ja olla jakamatta osaamistaan. Tällaisessa tilanteessa tiimin työn tulos jää heikoksi, koska jokaisen jäsenen osaamista ei saada hyödynnettyä tarpeeksi hyvin tai tiimi ei toimi tasapainoisesti dominoivan jäsenen vuoksi. (Oertig, & Buergi 2006, 27.)

Ryhmäytymistä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta (team cohesion) on tutkittu virtuaalissa ja kasvokkain toimivissa tiimeissä. MacDonnellin ym. (2009, 1-18) tutkimuksessa tarkasteltiin kahta persoonallisuuden piirrettä: avoimuutta (uusille kokemuksille) ja ekstroverttiyttä. Näitä piirteitä tutkittiin ja verrattiin perinteisissä tiimeissä ja virtuaalitiimeissä. Tuloksien mukaan persoonallisuuden piirteillä on merkityksensä virtuaalissa työskentelyssä, ja persoonallisuuden piirteiden ymmärtämisestä on hyötyä tiimiläisten johtamisessa. Mikäli työskentelyolosuhteista voidaan luoda sellaiset, että tiimin jäsenten persoonallisuus saa näkyä tiimityössä, vapautuu ilmapiiri rennomaksi, mikä taas on tärkeää tiimin työtulosten kannalta.

Tutkimus (McDonnell ym. 2009 13–18) nostaa avoimuuden sellaiseksi persoonallisuuden piirteeksi, joka on hyödyllinen virtuaalitiimityössä. Tulosten perusteella voidaan myös todeta, että ulospäinsuuntautunut tiimin jäsen saattaa olla parhaimmillaan kasvokkain toimivassa perinteisessä tiimissä.

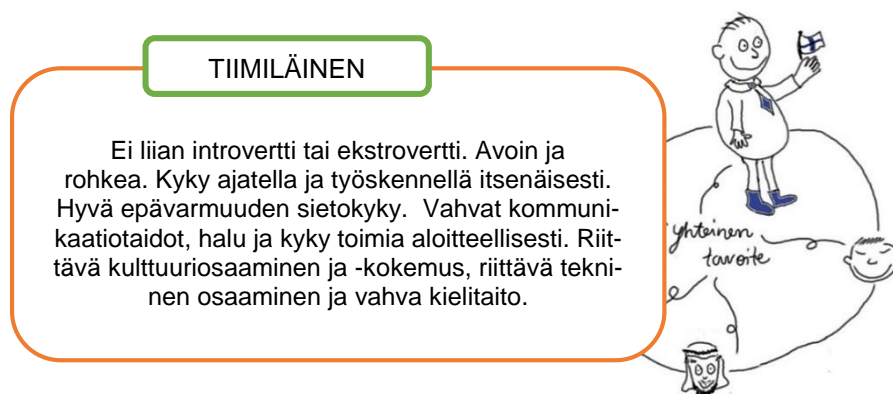
Näiden tutkimusten (Zaugg ym. 2015; Oertig, & Buergi 2006; McDonnell ym. 2009) perusteella virtuaalitiimiin kannattaa rekrytoida henkilöitä, jotka ovat persoonallisuudeltaan avoimia uusille kokemuksille. Toisaalta tiimiläisten ei tulisi olla liian ulospäinsuuntautuneita, jotta he eivät kärsi kasvokkaisen kohtaamisen puuttumisesta tai dominoi liiaksi ryhmän toimintaa. Lisäksi kannattaa huomioida kansainvälisten virtuaalitiimien kulttuurin tutkimuksessa (Militaru, Niculescu, Simion, & Alexe 2014, 14–27) huomatuksi piirteet, joilla on vaikutus tiimin suoritukseen. Näitä piirteitä ovat kyky itsenäiseen ajatteluun ja epävarmuuden sietämiseen, erittäin vahvat kommunikaatio- taidot sekä halu ja kyky aloitteelliseen toimintaan. (Mts. 25–27.)

Virtuaalitiimin toimiessa kansainvälisesti myös kulttuurien ja etnisten taustojen väliset erot nousevat esiin. Samantyyppisten kulttuurien välillä voidaan ajatella olevan lyhempi psyykkinen etäisyys, kun taas kahden täysin erilaisen kulttuurin välillä voidaan ajatella olevan pidempi psyykkinen etäisyys. (Magnusson, Schuster, & Taras 2014, 283–303; Militaru ym. 2014, 15.) Vallalla on käsitys, jonka mukaan samankaltaisen kulttuurin edustajan kanssa olisi helpompaa olla kanssakäymisessä ja että psyykkinen etäisyys aiheuttaisi erityisiä haasteita virtuaaliseen tiimityöhön, mutta tutkimuksen mukaan näin ei kuitenkaan välttämättä aina tapahdu. (Magnusson ym. 2014, 297–302.)

Monikulttuurisessa tiimissä on myös hyötyä henkilöistä, joilla on aikaisempaa kokemusta työskentelystä eri kulttuurien välillä. Tällaisen henkilön lisääminen tiimiin edistää myös kokemattomampien henkilöiden ryhmäytymistä ja siltojen rakentamista eri kulttuurien välille. (Zaugg ym. 2015, 93–94.)

Sosiaalinen kanssakäyminen, kommunikaatiotaidot ja -valmiudet kulminoituvat kansainvälisessä toiminnassa kielitaitoon ja kulttuurien väliseen kommunikaatioon (in-

tercultural communication). Tiimin jäseniä valitessa olisi hyvä huomioida työskentelykieli ja sen osaamisen taso. Mahdollisten väärinymmärrysten välttämiseksi ja ryhmäytymisen nopeuttamiseksi monikulttuurisessa kansainvälisessä virtuaalitiimissä kannattaisi kiinnittää huomiota kielitaidon kasvattamiseen ja kulttuurien välisten eroavuuksien (esim. kommunikointi) ymmärtämiseen ja oppimiseen. (Oertig & Buergi 2006, 29.) Kuvio 2 on yhteenveto kansainvälisen virtuaalitiimin jäsenen ominaisuuksista, kyvyistä ja taidoista.



Kuvio 2. Kansainvälisen virtuaalitiimin tiimiläinen. (Oertig, & Buergi 2006; Zaugg, ym. 2015; McDonnell ym. 2009; Militararu ym. 2014; Magnusson ym. 2014.)

2.5 Virtuaalitiimin perustaminen: johtaja

Jos virtuaalitiimissä on tarpeen tarkastella tiimin jäsenten ominaisuuksia ja soveltuvuutta virtuaalityöskentelyyn, on myös tiimin johtajan valinnassa oltava huolellinen. Tässä luvussa tarkastellaan virtuaalijohtajaa: pohditaan kansainvälisen virtuaalitiimin johtajan kykyjä ja sitä, minkälainen on kansainvälisen virtuaalitiimin johtaja.

Virtuaalitiimeissä kommunikaatio nähdään ensisijaisesti työkaluna. Kommunikaatio-taitojensa avulla johtaja viestii sekä tiimin tehtäviin liittyvät asiat että rakentaa oman asemansa tiimissä, viestien samalla statuksestaan tiimiläisille. Kommunikaatiotaitoja tutkittaessa on löydetty yhteys, jonka mukaan mitä taitavampi kommunikoija virtuaalitiimin johtaja on, sitä tehokkaammin tiimi voi saavuttaa tavoitteensa ja suorittaa tehtävänsä. (Ziek & Smulowitz 2014, 106.)

Virtuaalitiimien johtajuutta on tutkittu monista näkökulmista. Osassa tiimejä tiimin johtaja on tullut annettuna, eli esim. yrityksen johto on valinnut tiimin johtajan. Joissakin tilanteissa johtajuus ja johtaja nousevat tiimin sisältä. Tutkittaessa tiimien johtajuutta, tiimin muotoutumista ja tiimin johtajan aseman muodostumista on löydetty kolme olennaista asiaa jotka vaikuttavat johtamisen kautta myös tiimin tehokkuuteen. Nämä ovat tiimin johtajan kyky asettaa kysymyksiä, yhdistelmä kognitiivisia taitoja ("tietokykyyn" liittyvää ajattelua, havainnointikykyä) ja luovuutta sekä kyky luoda ja asettaa visio tavoitteineen. (Ziek & Smulowitz 2014, 106.)

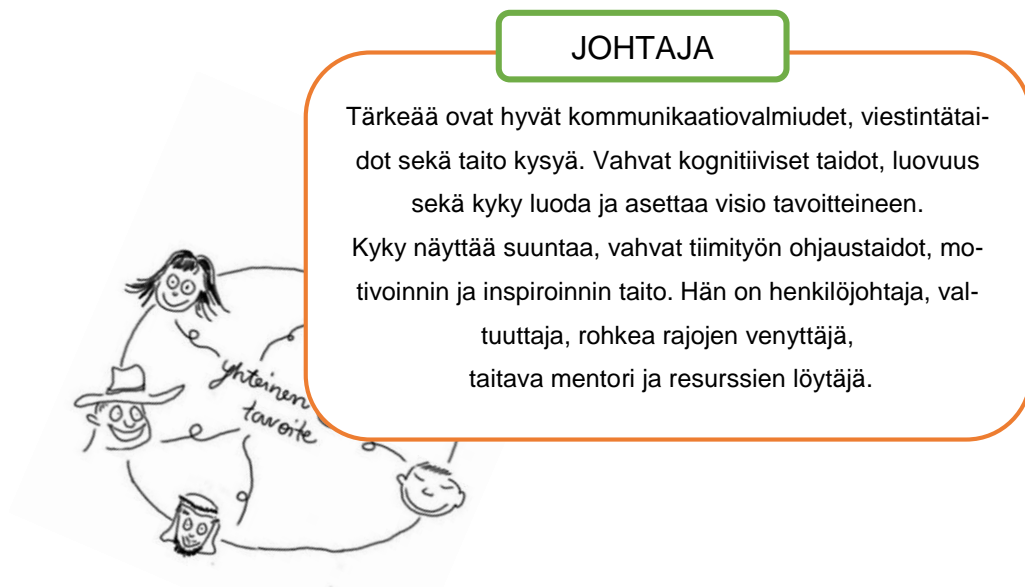
Kansainvälisyys lisää virtuaalijohtajuuteen haasteita. Kolmen työkalun pakki kasvaa yhdeksän kyvyn kokonaisuudeksi. Ziek ja Smulowitz (2014) viittaavat tutkimukseensa Joshin ja Lazarovan (2005) tutkimukseen, jossa kansainvälisten virtuaalitiimien johtajista nousee esiin yhdeksän kykyä. Nämä kyvyt ovat tarpeen kansainvälisen virtuaalitiimin johtajalle: kyky näyttää suuntaa ja asettaa tavoitteita, kommunikointi- ja viestintätaidot, tiimityön ohjaustaidot sekä kyky motivoida ja inspiroida. Valtuuttaminen, rajojen venyttäminen, mentorointitaidot ja resurssien hankintataidot. Tutkijat pitivät näistä tärkeimpinä kykyinä suunnan näyttämistä ja tavoitteiden asettamista. (Ziek & Smulowitz, 2014, 107.)

Näiden tutkimusten perusteella kansainvälisen virtuaalitiimin johtajan voi kuvailla olevan henkilö, jolla on hyvät kommunikointi- ja viestintävalmiudet, hyvä havainnointi-, päättely- ja ajattelukyky, vankat ohjaustaidot suunnan ja tavoitteiden suhteen. Hän on myös motivoinnin ja inspiroinnin ammattilainen, joka kykenee mentoroimaan tiimiläisiään ja toisaalta hän pystyy ylläpitämään tiimissään sopivat resurssit, niin aineelliset kuin aineettomat, jotta tiimi pystyy työskentelemään mahdollisimman tehokkaasti ja itsenäisesti. Esimerkki resursseista voisi olla johtajan mahdollisuus järjestää kasvokkain tapaamisia tilanteen niin vaatiessa.

Miten virtuaalitiimin johtaja eroaa henkilösuuntautuneesta tiiminjohtajasta? Kun virtuaalitiimin johtamista verrataan henkilöjohtamisen malleihin, voidaan todeta, että selkeää eroa ei välttämättä löydy. Esimerkiksi Järvinen (2014, 137–147) kuvaa teoksessaan valmentavaa, työn mielekkyyttä johtavaa esimiestä ihmisten johtamisen asiantuntijaksi, erinomaisen työtuloksen mahdollistajaksi ja sparraavaksi vaikuttajaksi.

Tällainen johtaja on mahdollistaja ja taustavaikuttaja, joka jakaa vastuuta, kirkastaa tavoitteen, vaatii tuloksia ja luo visioita. Hän avaa tiimityöskentelyyn ulottuvuuksia korostaen yksilöiden itsensä johtamista ja roolia tiimissä. Tiimistä muodostuu parhaimmillaan tiivis yhteisö, joka nauttii työnsä mielekkyydestä, onnistumisista ja vastuun kantamisesta. Tällainen valmentava, työn mielekkyyttä johtava esimies voisi olla myös kansainvälisen virtuaalitiimin johtaja kun vertaillaan johtajien kykyjä ja tyyliä johtaa.

Päätelmää henkilöjohtamisesta puoltavat myös havainnot autoritäärisen johtamistyylin vaikutuksista johdettaviin. Liian autoritäärinen johtaminen vähentää oma-aloitteisuutta ja johtaa tilanteeseen, jossa keskustelu on rehellisen sijaan mielistelevää. (Järvinen 2014, 137–147; Juuti & Vuorela 2015, 52.) Virtuaalitiimeissä tämä voi tarkoittaa tilannetta, jossa tiimiläiset eivät työskentele riittävän itsenäisesti. Se voi vaikuttaa myös virtuaalitiimeille erityisen tärkeään luottamukseen, koska kommunikatiosta puuttuu olennaisen tärkeä rehellisyys. (Oertig, & Buergi, 2006, 23–24). Kuvio kolme on yhteenveto kansainvälisen virtuaalitiimin johtajan ominaisuuksista, kyvyistä ja taidoista.



Kuvio 3. Kansainvälisen virtuaalitiimin johtaja. (Ziek & Smulowitz 2014; Joshi & Lazarova 2005; Järvinen 2014; Juuti & Vuorela 2015; Oertig & Buergi 2006.)

2.6 Virtuaalitiimien erityispiirteitä ja haasteita

Virtuaalitiimin johtajalta edellytetään henkilöjohtamisen taitoja. Johtamisen näkökulmasta virtuaalitiimi voi vaikuttaa samankaltaiselta kuin tavallinenkin tiimi. Tässä luvussa tarkastellaan tekijöitä, joiden vuoksi virtuaalitiimit ovat erityisiä tai haastavia.

Virtuaalisessa työskentelyssä ongelmia ja haasteita aiheuttaa kasvokkaisen kanssakäymisen puute, joka vaikuttaa laaja-alaisesti tiimin toimintaan ja johtamiseen. Normaalit kahvipöytäkeskustelut ja sanaton kommunikointi kehon välityksellä jäävät puutteellisiksi. Tällöin haasteena on ryhmäytyminen ja keskinäisen luottamuksen rakentuminen tiimiläisten välille. Tutkimuksissa ilmiötä on kuvattu myös ”toimistoilma-piirin” puutteena. (Zaugg, ym. 2015, 93–94.; Oertig & Buergi 2006, 25.)

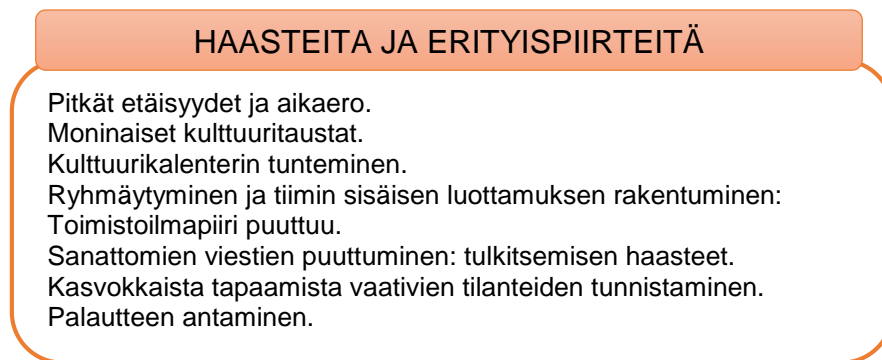
Tutkimuksessa, joka sijoittui kansainväliseen matriisiorganisaation ABC:n virtuaalitiimeihin, havaittiin, että tiimin johtajat kokivat olevansa johtajia ilman auktoriteettia. Haasteita työhön aiheutti virtuaalisuus, sekä luottamuksen kehittäminen vallitsevissa olosuhteissa, joissa kasvokkain työskentelyä ei juurikaan ollut. (Oertig & Buergi 2006, 23–26.)

Esimerkkiorganisaatiossa huomattiin, että virtuaalinen läsnäolo vaatii lisäksi myös kasvokkain työskentelemistä ja kohtaamista. Tämä johtajuuteen liittyvä haaste vaati luottamuksen ja arvostuksen rakentamista. Ratkaisuna haasteeseen organisaatiossa keskityttiin siihen, että aina tiimin perustamisvaiheessa vietettiin muutama päivä yhdessä ”forming, storming, norming, developing” – hengessä. Nämä tapaamiset auttoivat ABC:n virtuaalitiimejä ratkaisemaan johtajuuteen liittyviä haasteita. Johtajat kokivat, että auktoriteettiongelmiin auttoivat luottamuksen ja arvostuksen kehittäminen, sekä tutustuminen tiimiläisiin kasvokkain. (Oertig & Buergi 2006, 23–26.)

Kansainvälinen virtuaalitiimi voi toimia maantieteellisesti hyvinkin laajalla alueella. Maantieteellinen etäisyys vaikuttaa esimerkiksi aikaeron muodossa virtuaalitiimien toimintaan. Tämä vaatii erityistä huomiota. Aikavyöhykkeiden aikaero tulee huomi-

oida päivittäisiä palavereja suunniteltaessa, ja projektien ja osaprojektien valmistumispäivämääriä määritettäessä. Erilaiset loma-ajat vaativat tarkkuutta aikaeron vuoksi oikeiden aloitus- ja päätöspäivien kohdalla. (Zaugg, ym. 2015, 93–94.)

Aikavyöhykkeet vaativat tiimin jäseniltä joustamista. Aamuinen palaveri Suomessa voi toisissa maissa ajoittua ilta-aikaan, jolloin normaalisti työt olisivat jo päättyneet. Kulttuurin määrittelemät vapaapäivät ja loma-ajat saattavat aiheuttaa osalle tiimin jäsenistä on muita lyhemmän ajan työskennellä. Nämä ovat tilanteita, joissa tiimin johtajan toiminta vaikuttaa käytännön tekemiseen joko negatiivisesti tai positiivisesti ja aikataulupelisilmä on tärkeä. (Zaugg, ym. 2015, 93–94.) Kuvio 4 tiivistää kansainvälisen virtuaalitiimin etuja ja haasteita.



Kuvio 4. Kansainvälisen virtuaalitiimin haasteita ja erityispiirteitä. (Zaugg, ym. 2015, Oertig & Buergi 2006; Nunamaker ym. 2009.)

2.7 Viestintäkanavat, tekniikka ja välineiden valitseminen

Tässä luvussa tarkastellaan virtuaalitiimiä viestintäkanavien ja tekniikan näkökulmista. Näkökulma on tärkeä, koska tekniikka yhdistää tiimin. Viestinnän taidoilla on suuri merkitys tiimiläisen, johtajan, johtamisen ja tiimin toiminnan kannalta. Viestinnällä voidaan vaikuttaa ja vastata kansainvälisen virtuaalitiimin erityispiirteisiin ja haasteisiin.

Virtuaalitiimissä tekniikka on väline, jonka kautta tapahtuu suurin osa kanssakäymisestä ja viestinnästä. (Nunamaker ym. 2009,116.) Viestinnän ja yhteisöviestinnän näkökulmasta nykyteknologian tarkoituksena on työskentelyn ja viestinnän helpottaminen. Virtuaalisen tiimityöskentelyn tekniikan valinnoissa kannattaa huomioida nämä asiat:

Käytettävyys – onko viestintäväline teknisesti haastava vai helppokäyttöinen?

Pääkäyttäjä ja hänen kouluttaminen – tiimissä tarvitaan tukea, kuka on pääkäyttäjä ja IT-tukihenkilö?

Peruskäyttäjä ja hänen kouluttaminen – tiimiläiset, esimiehet

Tietoturva – onko viestintäkanava riittävän turvallinen?

(Mäkitalo & Wallinheimo, 2012.)

Tekniikan rooli on merkittävä päivittäisessä työssä. Virtuaalityöskentelystä tulee tehdä luonnollinen osa työpäivää. Työvälineiden tulee olla nopeasti käytettävissä omalta työpisteeltä. Esimerkiksi se, että kokoontumisiin täytyy erikseen varata neuvottelutila laitteineen, saattaa vaikuttaa työskentelyyn negatiivisesti. Tällöin virtuaalitiimityöskentelystä muodostuu erillinen tai hajanainen osa työtä ja ylimääräinen vävännäkö vähentää työskentelyn mielekkyyttä. (Nunamaker ym. 2009, 116.)

Helpot ja monipuoliset kommunikaatiovälineet ovat tärkeitä. Niiden ansiosta viestintä ja kommunikaatio sekä sosiaaliset kontaktit tulevat luontevaksi osaksi työpäivää. Erilaiset pikaviestipalvelut, sähköposti ja puhelin tarvitsevat rinnalleen usein myös videoneuvottelulaitteet. (Nunamaker ym 2009; Scovotti & Spiller, 2011, 60.)

Kansainvälisesti toimiva virtuaalitiimi saattaa kohdata haasteita jos osa tiimin jäsenistä ovat sijoittuneina maihin, joissa infrastruktuuri on vielä rakenteilla. (Pauleen, 2003, 156.) Tämän vuoksi tiimiläisten sijaintipaikka ja alueen tekniset mahdollisuudet tulee selvittää tiimin perustamisvaiheessa. Lisäksi tiimiin valittavalla henkilöllä pitää olla valmiudet oppia ja hyödyntää joustavasti erilaisia teknisiä kommunikaatiovälineitä.

Tässä tutkimuksessa on aikaisemmin todettu, että virtuaalitiimin johtajan tulee olla taitava viestijä ja kommunikoija. Hänellä tulee olla vision ja tavoitteiden asettamisen taito. Viestintä ja kommunikaatio nähdään johtamisen välineenä. Viestintä ohjaa yhteisön jäseniä kohti yhteistä tavoitetta. Mitä onnistuneempaa viestintä on, sitä paremmat edellytykset tiimillä on työskennellä kohti yhteistä tavoitetta. (Yli-Kokko 2005, 62–63.)

Johtamisviestintä linkittyy pääasiallisesti työyhteisön sisäiseen viestintään, ja siinä päävastuu on johtajilla ja esimiehillä. Yli-Kokko (2005, 63) jakaa johtamisviestinnän tiedottamiseen ja vuorovaikutukseen:

Tiedottaminen on viestintää, joka takaa tiimiläisille kaikki työhön ja työympäristöön liittyvät asiat ja tiedot käyttöön. Tarvittavan tiedon tulee kulkea oikea-aikaisesti kaikilta kaikille – periaatteella. Kanavien tulee toimia kaksisuuntaisesti johtajalta tiimiin ja tiimistä johtajalle.

Vuorovaikutus avaa viestinnässä mahdollisuuden vaikuttamiseen. Se luo tilaa keskustelulle, osallistumiselle, yhteiselle suunnittelulle ja kehittämiselle. Ongelmien ratkominen, kannustaminen ja ihmissuhteisiin liittyvät asiat kuuluvat vuorovaikutukseen ja ne ovat sitä kautta tärkeä osa johtamisviestintää. (Yli-Kokko 2005, 62–63.)

Miten valitaan oikea viestintäkanava? Jos tarkastellaan viestintää tiedottamisen ja vuorovaikutuksen näkökulmasta, voidaan karkeasti jakaa välineet niin, että tiedottamiseen sopivat hyvin sähköiset ja kirjalliset kanavat. Suulliset viestintäkanavat soveltuvat parhaiten vuorovaikutusviestintään. (Mts. 64.)

Virtuaalitiimeissä sähköiset kanavat toimivat pääasiallisina viestintäkanavina. Tieto kulkee kirjallisena sähköisesti tiimin jäsenien välillä. Kuukausipalavereista tehdään muistio, projektia voi seurata kirjallisesti tai järjestelmien avulla. Sähköposti kuljettaa muistiot nopeasti oikeisiin osoitteisiin tai ne voidaan tallentaa pilvipalvelimeen osallisten saataville.

Erityispiirre virtuaalitiimien johtamisen viestinnässä on se, että viestinnän toista puolta, vuorovaikuttamista, on haasteellisempaa toteuttaa. Tätä väittämää tukevat

toimistoilmapiirin puute (Nunamaker ym. 2009) ja teorialat, joiden mukaan viestintäkanavia voidaan luokitella kuvion viisi mukaisesti rikkaiksi ja köyhiksi (Kuvio 5). Rikkaimpia viestintäkanavia ovat kahvipöytäkeskustelut, käytäväkeskustelut, kahdenkeskiset keskustelut sekä pienryhmäpalaverit. Seuraavana asteikolla tulevat puhelinkeskustelut ja videoneuvottelut, sähköpostin jäädessä alhaisimmalle sijalle. Köyhiksi kanaviksi voidaan luokitella muistiot, raportit sekä kirjallinen massatuotanto (esitteet ja lehdet). (Yli-Kokko 2005, 64.)



Kuvio 5. Rikkaat ja köyhät viestintäkanavat

Viestintätilanteissa sanattomalla viestinnällä on tärkeä rooli. Katsekontakti, äänenkäyttö, ilmeet, eleet, asennot, liikkuminen, tilan käyttäminen, ja ulkomuotoon liittyvät tekijät viestivät sanattomasti. (Yli-Kokko 2005, 193)

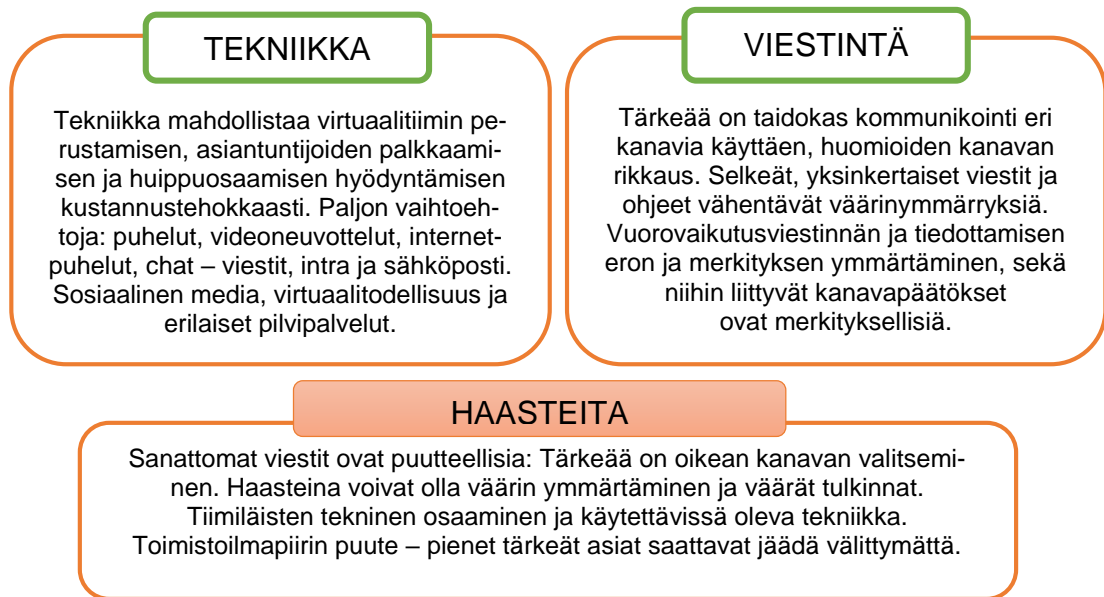
Toimistoilmapiirin puute (Nunamaker ym. 2009) on yhteydessä sanattomaan viestintään. Viestintäkanava rikastuu sanattomasta viestinnästä ja toisaalta köyhtyy sen puutteesta. Virtuaalinen esimiestyö on haasteellista koska edes käytössä olevista kanavista rikkaimmassa videoneuvottelussa ei aina näe kunnolla johdettavien henkilöiden kehonkieltä. Viestit, jotka voi lukea ja aistia kehonkielestä samassa neuvotteluhuoneessa kasvokkain saattavat jäädä virtuaaliympäristöissä huomaamatta.

Yksi keino palavereissa toimistoilmapiiirin luomiseen on virtuaalisen läsnäolon vahvistaminen ja tiimiläisten osallistaminen keskusteluun. Etenkin silloin, kun viestintäkanava ei näytä ovatko jäsenet palaverissa aidosti läsnä ja mitä mieltä he ovat keskusteltavasta asiasta, tulisi tiimin vetäjän aktiivisesti seurata osallistujia ja tarkkailla erityisesti hiljaisuutta. (Nunamaker ym. 2009,116.)

Johtamalla keskustelua, esittämällä välikysymyksiä ja suorilla henkilölle suunnatuilla kysymyksillä voidaan vaikuttaa siihen, että koko tiimi tekee *yhdessä työtä* etäisyydestä ja kanavan mahdollisesta köyhyydestä huolimatta. Toisin sanoen tiimin jäsenet ovat virtuaalisesti läsnä. (Nunamaker ym. 2009,116.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että virtuaalitiimeissä kasvokkain kohtaaminen on harvinaista, jolloin kaikkein rikkain viestintäkanava eri ilmenemismuotoineen jää käytöstä pois. Siksi virtuaalitiimin johtamisviestintään ja kanavien valintaan täytyy kiinnittää erityistä huomiota. Esimerkiksivuorovaikutusviestintää varten kannattaa valita puhelin- tai videoneuvottelu. Tiedottamiseen soveltuu säännöllinen muistio – ja raportointiviestintä yhdistettynä sähköpostin tai organisaation oman intranetin hyödyntämiseen.

Tekniikka kehittyy jatkuvasti. Tällä hetkellä käytössä on lukuisia erilaisia tekniikoita pilvipalveluista pikaviestimiin ja internetpuheluihin, sähköpostista sosiaaliseen mediaan, ja jopa virtuaalimaailmaan. Näiden lisäksi organisaatioiden intranet on toimiva peruskanava tiedottamiseen ja perustiedon tallentamiseen, etsimiseen ja löytämiseen. Eri tiimeillä voi olla omat sivustonsa, työtilansa, mikroblogi, ja palvelut yrityksen intran sisällä. Kun ohjeistukset, muistiot ja tiedotteet ovat kaikille tiimiläisille samat, ja löydettävissä mihin tahansa kellonaikaan, tulee myös aikavyöhykkeiden ero huomioiduksi virtuaalitiimien perusviestinnässä. Kunnolla hoidettu intra vähentää myös sähköpostiliikennettä. (Alasilta, 2009. 74–75.) Kuvio 6 on yhteenveto tekniikasta ja viestinnästä, sekä niihin liittyvistä haasteista kansainvälisissä virtuaalitiimeissä.



Kuvio 6. Tekniikka ja viestintä haasteineen. (Nunamaker ym. 2009; Scovotti & Spiller 2011; Pauleen 2003; Yli-Kokko 2005; Alasilta 2009.)

2.8 Kulttuuri, moninaisuus, virtuaalitiimi ja johtaminen

Luvussa 2.4 pohdittiin virtuaalisen tiimin perustamista ja tarkasteltiin kulttuuria ja etnistä taustaa henkilövalinnoissa ja todettiin, että kulttuuri ja moninaisuus vaikuttavat kansainvälisen virtuaalitiimin toimintaan ja johtamiseen. Tässä kappaleessa tarkastellaan kulttuuria ja virtuaalisia työyhteisöjä, sekä luovuutta ja innovatiivisuutta moninaisuuden näkökulmasta.

Erään määritelmän mukaan kulttuuri voidaan määritellä kokonaisuudeksi, jossa jaetut kokemukset, normit, uskomukset, ajatukset, tunteet, käyttäytyminen ja eri asioiden merkitykset nivoutuvat yhteen. Jokaisen voidaan ajatella kuuluvan johonkin kulttuuriin, mutta toisaalta me myös luomme kulttuuria. Virtuaalitiimeihin voidaan luoda oma kulttuuri. Se syntyy uniikista kokonaisuudesta jossa yhdistyvät tiimin jäsenten arvot ja heidän käyttäytymisensä. (Militaru ym. 2014, 15.)

Moninaisuuden perustana voidaan pitää ihmisen luontaista taipumusta luokitella. Luokitteleminen on tapamme hahmottaa ympärillämme olevaa maailmaa ja siitä syntyy usein uskomuksia, ennakkoluuloja ja stereotyyppisiä, eli kaavamaisia ja

yleistäviä käsityksiä ja tapoja reagoida. (Colliander, Ruoppila, Härkönen, 2009, 22.)
Kansainväliset virtuaaliitit ovat usein kulttuurillisesti moninaisia. (Militaru ym. 2014, 22.)

Moninaisuus voidaan kokea vahvuutena tai uhkana. Ennakkoluuloilla, stereotypioilla ja käsityksillä, joita muodostamme toisista ihmisistä, on tarkoituksensa. Ne suojaavat henkilön itsenäisyyttä ja estävät henkilökohtaisten rajojen loukkaamisen. Kun ihminen on tarpeeksi ”avoin”, hän eli kykenee ohjaamaan omia ajatuksiaan, tunteitaan ja tahtoaan, hän voi oppia kehittämään myös omia uskomuksiaan ja asennoitumistaan. Tämä auttaa menestymään moninaisessa työyhteisössä. (Colliander ym. 2009, 24-26.)

Moninaisuus ja jokaisen tapa käsitellä erilaisuutta on yksilöllistä. Siinä missä toisille moninaisuus on osa tavallista arkea, toisille se voi olla liikaa. Colliander ym. lainaavat artikkelissaan Winnicotin (1971) teoriaa, jonka mukaan turvallisuushakuisen ihmisen vetämä liian jyrkkä raja itsensä ja toisten ihmisten välille johtaa puolustusasetelmaan ja vähitellen ”elämän tosiasioiden kosketuksen menettämiseen.” Tästä seuraa ongelmia, jotka voivat näkyä esimerkiksi monikulttuurisissa työyhteisöissä, vaikuttaen sisäisen vuorovaikutuksen laatuun ja koettuun yhteisöllisyyteen. (Colliander ym. 2009, 23.)

Monikulttuurinen työyhteisö haastaa jäsenensä. Ihannetilanteessa yksilö oppii arvostamaan ja kunnioittamaan niin itseään kuin myös kollegaansa. Yhteisön kannalta tämä on avain yhteisölliseen oppimiseen ja kehittymiseen kohti moninaisuutta arvostavaa organisaatiota. (Colliander ym. 2009, 14-15.) Monikulttuurisuus voi olla myös tiimin tulosta heikentävä tekijä. Militaru ym. (2014, 21) kuvaavat tutkimuksessaan kulttuuria on tärkeänä tekijänä, koska se vaikuttaa henkilön käyttäytymiseen. Käyttäytyminen ja persoonallisuus vaikuttavat yksilöiden kautta koko tiimin toimintaan ja siihen, mihin tiimi pystyy ja mitä tiimi haluaa yhdessä saavuttaa. He kuvaavat kulttuuria liimana, joka parhaimmillaan motivoi ja ohjaa virtuaalitiimin jäsenten toimintaa.

Virtuaalijohtajan tulee tuntea johdettavansa mahdollisimman hyvin henkilökohtaisella tasolla ja ymmärtää myös johdettavansa kulttuurin mukanaan tuomia piirteitä ja käyttäytymistä. Kulttuuri on ikään kuin suodatin, jonka ”kautta” toimimme ja kommunikoimme. (Cowan 2014, 318; Bergiel ym. 2008, 104.) Tiimin jäsenten tulee olla tietoisia moninaisuudesta ja huomioida käyttäytymisessään erilaisuus. Kulttuurien tuntemisesta ja aiemmasta työskentelemisestä kansainvälisessä ympäristössä on hyötyä kun työskennellään kansainvälisessä virtuaalitiimissä. (Oertig & Buergi 2006, 29; Zaugg ym. 2015, 93–94.)

Perinteisessä organisaatiossa, virtuaalitiimissä ja monikulttuurisessa työyhteisössä yhtenä menestymisen edellytyksenä voidaan pitää yhteisön kykyä sitoutua yhdessä organisaation tavoitteisiin, ja kykyä säilyttää motivaatio. (Colliander, ym. 2009, 14–15; Bergiel ym. 2008, 101–102.) Monikulttuurisuuden näkökulmasta tulee tällöin työntekijöiden olla kykeneviä ja halukkaita toimimaan yhteistyössä keskenään. Viestinnän ja vuorovaikutuksen tulee olla sujuvaa sekä tiimin sisällä työntekijöiden keskinäisissä suhteissa että esimies-johdettava – suhteissa. (Colliander, ym., 2009, 14–15.)

Monikulttuurisuus haastaa johtamisen. Taitoja vaaditaan erityisesti virtuaalisissa yhteisöissä. Sitoutumiseen, motivaatioon ja tiimin eheyteen voidaan vaikuttaa esimerkiksi esimies-johdettava työskentelyllä, joka käytännössä tarkoittaa huolellista tutustumista ja päivittäistä yhteydenpitoa henkilökohtaisella tasolla johdettaviin. (Bergiel, ym. 2008, 101–102.) Maantieteellisestä etäisyydestä ja moninaisuudesta huolimatta, tiimiläisten ja johtajan tulisi tuntea olevansa osa samaa tiimiä ja ymmärtää oman työn merkitys kokonaisuudessa. (Militaru ym. 2014, 22.) Askelmien kohti yhteistä tavoitetta tulee olla selkeästi jokaisen tiimiläisen ymmärrettävissä. Johtajan tulee nähdä ja kohdata ihminen johdettavansa ammatin, nimikkeen, kulttuurin ja etnisen taustan suodattimien takaa.

Moninaisuus työyhteisöissä voi avata ovia menestykseen. Moninaisuuden ovat valjastaneet käyttöönsä onnistuneesti monet kansainväliset yritykset. Näissä yrityksissä monikulttuurisuus on ymmärretty rikkautena. Yksilön oma etninen tausta

on päässyt oikeuksiinsa. Esimerkiksi kansainvälisellä yhtiöllä voi olla tuotesuunnittelussa huomioituna se, että Yhdysvaltaan suunnatut tuotteet suunnittelee amerikkalainen insinööri, ja vastaavasti Aasian maiden tuotteet suunnittelee aasialaistaustainen insinööri. (Colliander ym. 2009, 14-15.)

Kansainvälisyys ja moninaisuus voivat olla luovuuden ja innovatiivisuuden voimakkaita lähteitä. Kulttuurillinen moninaisuus saattaa tuottaa virtuaalisessa tiimissä huomattavia etuja, kun tarkastellaan tiimin yhteistä toimintaa ja suoriutumista. Tällaiseen tiimin hyvään yhteistyöhön vaikuttavat sosiaalinen kanssakäyminen ja tiimin keskinäinen luottamus. (Militaru ym. 2014, 19, 22.) Kuviossa 7 tiivistyvät moninaisuus ja kansainvälisyys sekä virtuaalisuus.



Kuvio 7. Kansainvälinen virtuaalitiimi: moninaisuus ja kansainvälisyys.

(Colliander ym. 2009; Militaru ym. 2014; MacDonnell, O'Neill ym. 2009, 18; Nunamaker ym. 2009.)

2.9 Johtajuus virtuaalitiimissä

Aikaisemmat luvut tarkastelivat tiimin perustamista tiimiläisten ja johtajan valitsemisen näkökulmista, viestintää ja tekniikkaa sekä moninaisuutta. Ne rakentavat kokonaiskuva kansainvälisistä virtuaalitiimeistä ja ovat olennaisesti tällaisten tiimien johtamiseen liittyviä asioita. Tässä luvussa keskitytään johtajuuteen. Pohditaan minkälaista on tutkimusten mukaan johtajuus virtuaalitiimeissä ja onko olemassa jo havaittuja, hyviä toimintatapoja, joita virtuaalijohtaja voi työssään hyödyntää?

Mitä on kansainvälisen virtuaalitiimin johtaminen? Jos tutkimusongelmaan vastataan tarkastelemalla aiempia tutkimuksia, saadaan vastaukseksi kokonaisuus, jossa virtuaalijohtaminen näyttäytyy yleisesti kyseisissä tutkimuksissa haasteellisena, hyvin tekniikkaan ja viestintätaitoihin sidoksissa olevana johtamisen muotona (Pauleen 2003, 153–162). Johtaminen näyttäytyy sinällään samanlaisena kuin perinteinen johtaminen.

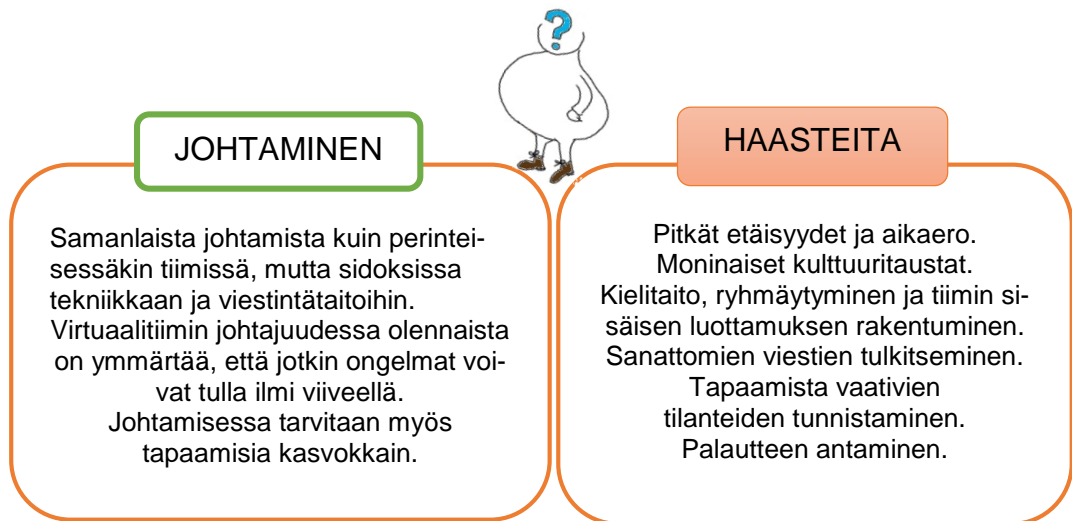
Haastavuutta johtamiseen lisäävät monet käytännön asiat. Asetelma, jossa ovat pitkät etäisyydet, eri aikavyöhykkeet ja kulttuurinen moninaisuus. Ympäristö, jossa työskennellään viestien teknisten välineiden avulla ja ainakin osittain eri kielellä kuin oma äidinkieli. Työskentelyyn liittyy suuri tarve tiimin sisäiselle luottamukselle, ”että kaikki hoitavat osansa”. Nämä ovat niitä tekijöitä, jotka lisäävät sanan *virtuaalinen* mukanaan tuomat haasteet perinteiseen johtamiseen. (Pauleen 2003, 153–162.)

Yhteinen piirre havainnoissa, joita virtuaalitiimien tutkimuksissa oli tehty, on tarve ajoittaisille tapaamisille. Erityisesti ”kick off” nimeä kantava aloitus, vähintään kahden päivän mittainen tapaaminen heti tiimin perustamisen alussa, oli tapa jolla sekä tiimi että sen johtaja saivat mahdollisuuden tutustua toisiinsa, ja rakentaa pohjaa luottamukselle ja yhteneväsyydelle. (MacDonnell ym. 2009, 19; Oertig & Buergi 2006, 23–26.)

Johtajan kyky pitää asiat yksinkertaisina, kommunikoida eri tekniikoiden välityksellä tehokkaasti, ymmärrys siitä, että ongelmat saattavat tulla esiin viiveellä ja kyky

muuntaa omaa johtamistyyliään tilanteen tai henkilön niin vaatiessa ovat merkittävässä roolissa virtuaalitiimin johtajuutta tarkasteltaessa. (Pauleen 2003, 153–162.)

Kuvio 8 tiivistää kansainvälisen virtuaalitiimin johtajuuden haasteineen.



Kuvio 8. Kansainvälisen virtuaalitiimin johtajuus ja sen haasteet. (Pauleen 2003; McDonnell ym. 2009; Oertig & Buergi 2006; Zaugg ym. 2015; Nunamaker ym. 2009.)

Kahdeksan virtuaalitiimin johtajuuden periaatetta

Sivulla 28 on taulukko 1, jossa on koottuna periaatteita, jotka kiteyttävät virtuaalijohtamista hyvin, ja joita noudattamalla voi virtuaalitiimin johtaja pyrkiä vastaamaan virtuaalitiimin johtamisen haasteisiin.

Taulukon periaatteet on alun perin koottu etäjohtamiseen terveydenhoito-organisaatioiden virtuaalitiimeissä Amerikassa. Periaatteet perustuvat virtuaalitiimien, johtamisen, virtuaalijohtamisen ja virtuaaliympäristöjen tutkimuksiin monelta eri alalta. Taulukko periaatteineen sopii tämän tutkimuksen johtamisen yhteenvedoksi tietoperustansa vuoksi. Siitä löytyy vastauksia tämän tutkimuksen viitekehyksessä ilmeneviin haasteisiin ja erityispiirteisiin ja se liittyy läheisesti viitekehyksessä tarkasteltuihin asioihin. Periaatteissa on positiivinen perusvire, ja toisaalta myös ajankohtainen, valmentajamainen henkilöjohtamisen näkökulma, joka on aiemmin tässä tutkimuksessa todettu kansainväliseen virtuaalitiimityöskentelyyn soveltuvaksi johtamistyyliksi.

Yhteenkuuluvuus ja luottamus näkyvät **ensimmäisen periaatteen** taustavaikuttajina. Periaate ohjaa esimerkiksi huolella suunniteltujen, tarpeeksi pieniin osiin pilkottujen osatavoitteiden ja onnistumisten kautta johdettavan luottamusta kasvuun. Luottamusta tulisi tämän periaatteen mukaan tarkastella jo strategioita valitessa, jolloin toteutusvaiheessa luottamus voi kasvaa tavoite kerrallaan, ja samalla myös tiimiytyminen ja yhteenkuulumisen tunne vahvistuvat. (Cowan 2014, 316.)

Toisessa periaatteessa tarkastellaan virtuaalijohtajaa. Käännetään katse siihen, että vaikka johdettava olisikin kaukana, ja eri aikaan töissä, ei johdettavan tarve tulla johdetuksi katoa. Virtuaalijohtajan tulee pitää huolta siitä, että on tavoitettavissa helposti ja monikanavaisesti, olla ajan tasalla reagoimassa eri tilanteisiin, ja poimia pienetkin kysymykset vastattaviksi. Tilanteisiin, jolloin virtuaalijohtaja ei ole tavoitettavissa, on tärkeää varautua. Varautumista on selventää esimerkiksi projektin tavoitteet ja päämäärä ja valtuuttaa tiimiläiset toimimaan tarvittaessa myös esimiehen valtuuksia lainaten, jotta asiat etenevät sovitussa aikataulussa oikeaan suuntaan. Valtuuttamisessa on erityisen tärkeää olla valtuuksien käyttämisen jälkeen tiimiläisen ratkaisun tukena. (Mts. 316.)

Taulukko 1. Virtuaalitiimin johtajuuden kahdeksan periaatetta. (Muunnelma taulu-

| | | |
|------------|---|---|
| Periaate 1 | Rakenna luottamuksellinen suhde jokaisen tiimiläisen kanssa | Luottamus on kriittinen tekijä tiimin kokemalle yhteenkuuluvuudelle. Luottamus on huippusuoritusten kannalta tärkein yksittäinen tekijä. Strategiat, joilla luottamusta voidaan rakentaa, sisältävät toistuvaa odotusten tarkastelua ja tavoitteiden asettamista, niihin vastaamista tai tavoitteiden ylittämistä. |
| Periaate 2 | Virtuaalijohtajan tulee pitää huolta omasta virtuaalisesta "läsnäolostaan." Omalla virtuaalipersoonallaan ja läsnäolollaan virtuaaliesimies viestii mm. tavastaan johtaa. | Ole hyvin tavoitettavissa, monien kanavien kautta. Reagoi ja vastaa ajoissa tiimiläisten kysymyksiin, ja valtuuta myös tiimiläiset toimimaan tavoitteiden mukaisesti. |
| Periaate 3 | Ota sosiaaliset ja emotionaaliset tekijät mukaan johtamiseesi | Rakenna suhde yksilöllisesti tiimiläisiin aivan kuten tekisit sen kasvokkain. Henkilökohtaisella tasolla olisi hyvä opetella tuntemaan myös johdettavan elämässä olevia hänelle tärkeitä asioita, jotka liittyvät hänen perheeseensä ja elämäntilanteeseen. Esim. merkkää syntymäpäivät ja nimipäivät kalenteriin, ja muista onnitella. |
| Periaate 4 | Pyri ylläpitämään jokaisessa vuorovaikutustilanteessa hyvää työskentelyilmapiiriä valmentavalla ja kannustavalla otteella. | Valmenna tiimiäsi ja kannusta sen jäseniä toimimaan hyvän työskentelyilmapiirin puolesta. |
| Periaate 5 | Virtuaalijohtaja on vastuussa viestinnästä: käytännöt ja tyyli. | Tiimillä tulee olla selkeät ohjeet miten ja milloin viestintäkanavia käytetään. Esimerkiksi tiimiläiset on hyvä valtuuttaa ja opettaa kokoamaan ja jakamaan jokaisen tapaamisen olennainen tieto kaikille jäsenille nopeasti tapaamisen päätyttyä. |
| Periaate 6 | Palaverit: tiivistä informaatiota olennaiseen. | Liian yksityiskohtainen esitelmä saattaa ylikuormittaa vastaanottajan virtuaalisessa keskustelussa. Tällöin tiimin tehokkuus kärsii. Panosta viestinnän selkeyteen ja mieti mitä kanavia pitkin yksityiskohtainen tieto menee parhaiten perille. |
| Periaate 7 | Varaa nopeasti aikaa haastavissa tilanteissa kanssakäymiseen ja palautekeskusteluihin virtuaalityökaluja hyödyntäen. | Varaa aikaa myös palautteen antamiseen, keskusteluihin ja muihin tiimin mieltä askarruttaviin aiheisiin. Älä arkaile, vaikka kyseessä olisi haastavampi palautetilanne. Hyödynnä tekniikkaa valikoidusti. |
| Periaate 8 | Huomioi virtuaalitiimeissä myös kulttuurierot ja -normit, jotta pystyt myös paremmin välttämään mahdollisilta konflikteilta. | Virtuaalitiimeissä syntyy helposti erilaisia konfliktitilanteita. Osa syynä tähän on organisaatioiden moninaisuus. Kansainvälisen virtuaalitiimin johtajan olisi hyvä olla ennakkoon tutustunut oman tiimin kulttuuriin monimuotoisuuteen, sillä kulttuurierot näkyvät myös työskenneltäessä virtuaalisesti. |

kosta "Guiding principles for e-leadership" Cowan, 2014, 318.)

Kolmas periaate auttaa johtajaa näkemään ihmisen tiimiläisen takana. Se pitää huolen siitä, että periaatetta noudattava johtaja pyrkii lähemmäs tiimiläisen elämää, oppien tuntemaan tai tietämään tiimiläiselle tärkeitä asioita, kuten perheen ja harrastuksen sekä huomioimaan esim. merkkipäivät. Perinteisessä tiimissä tämä on osa luonnollista kanssakäymistä, mutta kuten aikaisemmin tässä tutkimuksessa todettiin, ”kahvihuoneilmapiiirin” puute saattaa ilmetä juuri tämän kaltaisissa asioissa. (Nunamaker 2009)

Periaate ei ulotu pelkästään johtajaan, vaan sen mukaisesti johtajan tulee huomioida ja mahdollistaa myös tiimiläisten keskinäinen tarve tutustua toisiinsa, ja luoda sosiaalisia siteitä yhteisen työskentelyn rinnalle. Virtuaalitiimeissä tämä onnistuu pienillä teoilla, esimerkiksi alun ”kick off” – tapaamisen jälkeen palaverien aluissa tai loppuissa keskustellen, aikatauluttaen ”sosiaalista aikaa” näihin tapaamisiin. Tiimiläisiä tulee myös kannustaa pitämään toisiinsa yhteyttä ja ylläpitämään sosiaalisia suhteita esimerkiksi pikaviestein työajalla. (Cowan 2014, 316.)

Neljannen periaatteen myötä virtuaalitiimin johtamisesta tulee henkilöjohtamista, tarkemmin määritellen valmentamista. Aikaisemmin tässä tutkimuksessa nostettiin esiin se, miten tärkeää on tiimin muotoutumisessa yhteenkuuluvuuden tunne (team cohesion). Valmentava esimiesote strategiavalintana on hyvä esimerkki siitä, miten yksilöitä valtuuttamalla, käyttäytymistä muuttamalla enemmän oivallutuksen ja oman vastuun kantamisen suuntaan voidaan luoda tiimiin yhteenkuuluvuuden tunnetta ja lisätä työskentelyyn työn iloa ja mielekkyyttä. (Cowan 2014, 316; Järvinen 2014, 134–139.)

Valmentamiseen kuuluu olennaisena se, että valmennettava saa tekemisestään oikea-aikaisesti sellaista palautetta, jossa on selkeästi ollut esimiehellä ajatus mukana. Tässä virtuaalisuus voi asettaa haasteen. Miten antaa palaute oikein, niin, että molemmat ymmärtävät sen oikein, ja siitä voidaan keskustella avoimesti? Tässä koh-

dassa neljännen periaatteen neuvo on *viisas kanavavalinta*. Jokin palaute on paikallaan spontaanina, videoneuvottelussa kaikkien kesken annettavana kehuna, kun taas toinen palaute tulisi mieluummin antaa puhelimitse tai videoneuvottelussa kasvokkain. Joskus on paikallaan miettiä, jättääkö palautteen seuraavaan kasvokkaaseen tapamiseen. (Cowan 2014, 316.) Kansainvälisyys ja moninaisuus asettavat tutkijan mielestä tälle kohdalle vielä erityisen huomioimisen kohdan, johtajan tulisi tuntea valmennettavansa niin hyvin, että palautetilanteessa valmennettava voi säilyttää kasvonsa.

Viides periaate korostaa viestinnän merkitystä virtuaali-tiimeissä. Se nostaa vastuun viestintäkanavista, ja selkeästä ohjeistuksesta tiimin johtajalle. Se miten tieto kulkee, on perinteisissä ja kansainvälisissä virtuaali-tiimeissä olennaista. Johtajan vastuulla on sopia yhtenäiset pelisäännöt miten, missä ja milloin viestitään. Näin esimerkiksi eri aikavyöhykkeillä työskentelevät henkilöt saavat ajoissa tärkeän informaation ja välttävät turhalta ajan ja resurssien haaskaamiselta. Tällöin tietoviiveet eivät vaikeuta työskentelyä kohti yhteistä tavoitetta. Johtajan ei tarvitse olla äänitorvi ja viestintävastaava. Hänen tarvitsee sopia ja valtuuttaa tiimi toimimaan yhteisten pelisääntöjen mukaan ja seurata viestintää aktiivisesti. (Cowan 2014, 316–317.)

Viestinnässä tulisi myös kiinnittää erityistä huomiota sanattomiin viesteihin ja omaan viestintätyyliin. Virtuaalinen läsnä oleminen, miten asiansa esittää ja minkälaiset äänenpainot eri tilanteisiin lisää, vaikuttavat siihen miten annettu viesti tulkitaan. (Mts. 316–317.)

Palaverikäyttöön pureudutaan **kuudennessa periaatteessa**. Aikaisemmin tässä tutkimuksessa on tarkasteltu viestintää ja myös todettu, että viestintä- ja kommunikointitaidot ovat yksi virtuaalijohtajan tärkeimmistä ominaisuuksista. Viides periaate oli viestintäkanavapainotteinen, kun taas kuudes periaate sivuaa samaa aihetta eri näkökulmasta.

Virtuaalisissa palaverissa informaatiotäyteinen esitelmöinti saattaa aiheuttaa ylikuormittumisen vastaanottajalle. Ylikuormittuminen vaikuttaa keskittymiseen, ymmärtämiseen ja keskustelemiseen. Sanaton viestintä vaikuttaa myös palaverissa.

Etenkin videoneuvotteluissa sanojen painotuksilla ja kehon kielellä on merkityksensä viestin vastaanottamisessa. Yksinkertaistettuna periaate tarkoittaa sitä, että pidä palaverit tarkoin suunniteltuina, panosta selkeään viestintään äläkä ylikuormita tiimiläisiä. Lisätiedot voi toimittaa muutenkin kuin esitelmöimällä. (Cowan 2014, 317.)

Seitsemannen periaatteen anti virtuaalijohtamiseen muistuttaa johtajan pelisilmästä. Siitä, että ongelmatilanteissa virtuaalijohtajan tulisi matalalla kynnyksellä tarttua haasteellisempiin palautetilanteisiin tekniikkaa hyödyntäen. Neljännen periaatteen positiivisvireinen valmentaminen tarvitsee rinnalleen myös rohkeutta heittäytyä haasteellisiin tilanteisiin. Vaikka arkaluonteiset keskustelut on parhainta hoitaa kasvotusten, tulee virtuaalijohtajan aina miettiä, milloin tilanne vaatii välittömän puuttumisen. Tällainen tilanne vaatii myös taitoa valita oikea kanava ja viestintätyyli, jotta palaute saadaan annetuksi mahdollisimman onnistuneesti. (Cowan 2014, 317.)

Kulttuuri, moninaisuus ja konfliktit ovat mukana **kahdeksannessa periaatteessa**. Cowan viittaa artikkelissaan Kabolin ym. tutkimukseen (Kaboli ym. 2006), jonka mukaan virtuaalisissa organisaatioissa yrityskulttuuri saattaa olla voimakkaampi kuin kansalliset kulttuurit, ja se saattaa aiheuttaa konflikteja. (Cowan 2014, 317)

Virtuaalitiimit ovat usein moninaisia etniseltä taustaltaan ja ammatilliselta osaamiseltaan. Se, miten erilaiset ihmiset omista kulttuureistaan hioutuvat yhteen tiimiksi, ja minkälainen kulttuuri tiimiin muotoutuu, on tärkeä asia virtuaalitiimien johtamisessa. Virtuaalijohtamisen kahdeksas periaate nostaa johtajan taidon ja kyvyn havainnoida, ennakoida ja tarkkailla ennakkomerkkejä mahdollisista tulevista konflikteista. Hänen tulee havaita ja toimia ennaltaehkäisevästi. Se on olennainen taito konfliktien välttämässä ja myöhemmässä vaiheessa konfliktien ratkaisemisessa kansainvälisissä virtuaalitiimeissä. (Cowan 2014, 317.)

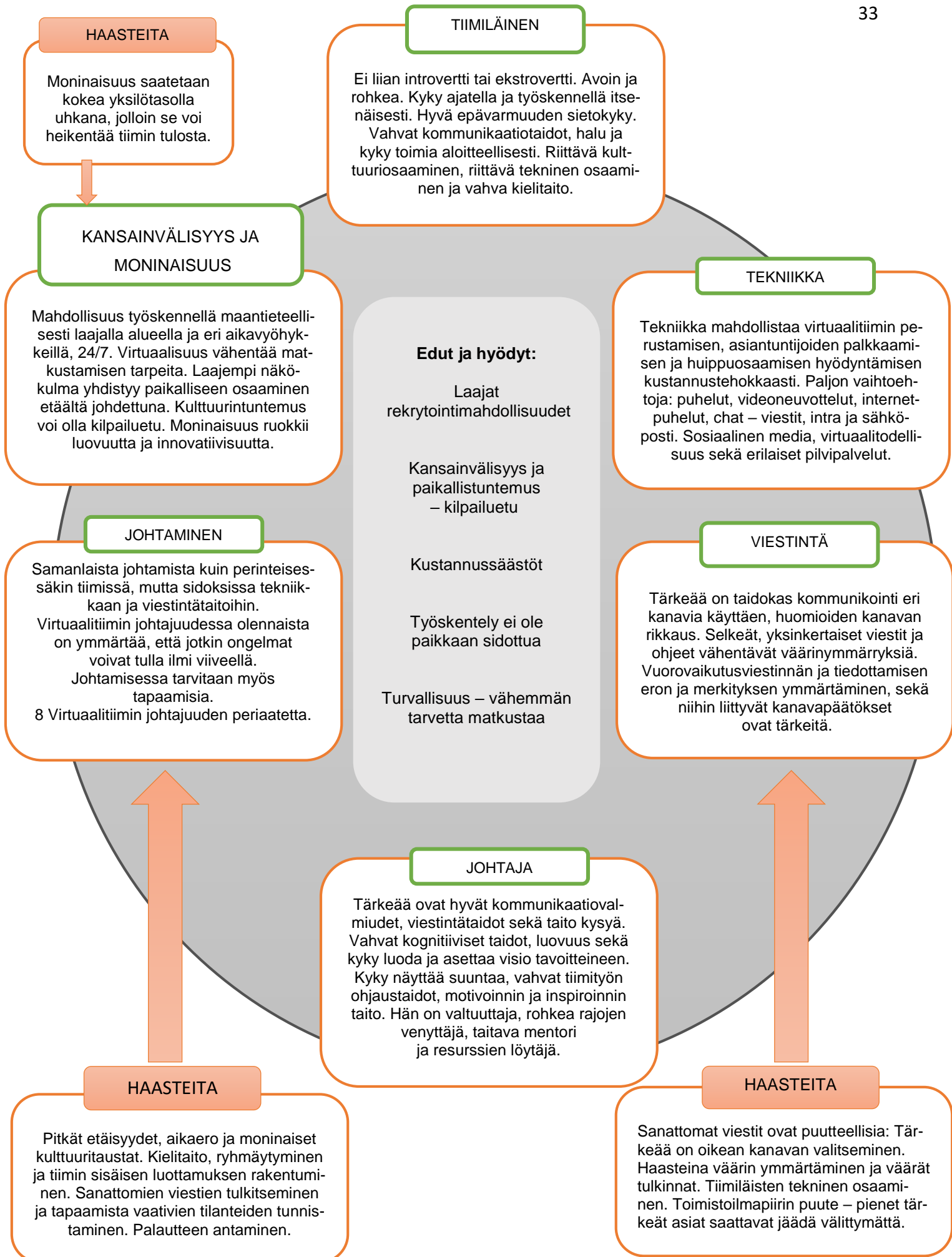
2.10 Kansainvälisen virtuaalitiimin malli

Tässä kappaleessa tarkastellaan kansainvälistä virtuaalitiimiä yhdistämällä viitekehyksen ydinajatuksista kansainvälisen virtuaalitiimin malli (Kuvio 9, sivu 32). Mallissa on tiivistettynä tiimin peruselementit: tiimiläinen, johtaja, tekniikka,

viestintä, kansainvälisyys (moninaisuus) ja johtaminen. Kuvion keskellä on virtuaalitiimeihin liittyviä etuja. Haasteita – osioissa on haasteita, joita kansainvälisissä virtuaalitiimeissä voi johtamiseen ja viestintään liittyen esiintyä.

Malli perustuu viitekehyksen lähdeaineistoihin ja kappaleiden tiivistelmiin. Malli on tutkijan oma tuotos, joka täydennetään tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa tutkimusaineistolla. Tutkimustulokset - osiossa täydennettyä malli avataan ja sitä tarkastellaan kansainvälisen virtuaalitiimin johtamisen näkökulmasta vastaten tutkimusongelmaan.

Kuvio 9. Kansainvälisen virtuaalitiimin malli. (Oertig, & Buergi 2006; Zaugg ym. 2015; McDonnell ym. 2009; Militaru ym. 2014; Magnusson ym. 2014; Ziek & Smulowitz 2014; Joshi & Lazarova 2005; Järvinen 2014; Juuti & Vuorela 2015; Yli-Kokko 2005; Nunamaker ym. 2009; Scovotti & Spiller 2011; Pauleen 2003; Alasilta 2009; Colliander ym. 2009; 18.)



3 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa perehdytään tutkimusaiheeseen, tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin sekä tutkimuksen tavoitteisiin. Luvussa kerrotaan myös käytetyistä tutkimusmenetelmistä ja kuvaillaan tutkimusaineisto teemoittaisella lähestymistavalla.

3.1 Tutkimuksen toimeksiantaja, tutkimusongelma ja tavoitteet

Tutkimuksen toimeksiantaja on Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tämä opinnäytetyö toteutetaan osana MOJO – moninaisuuden johtamisen hanketta. MOJO -hanke on osa suurempaa, koko Suomen ammattikorkeakoulujen yhteistä hanketta, jonka tavoitteena on nostaa YAMK- koulutus vahvaksi TKI – vaikuttajaksi. (JAMK, MOJO – hanke, 2015)

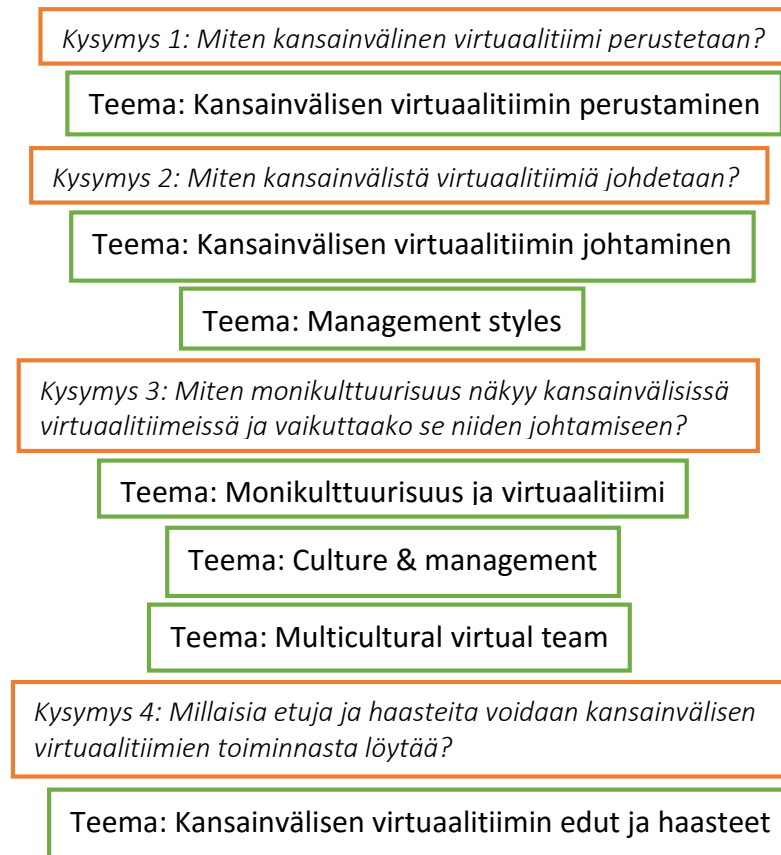
Tutkimusongelma on tutkimuksen ydin, josta muotoillaan tutkimuksen alussa tutkimuskysymykset. Tutkimuksen tavoitteena on hakea aineiston ja menetelmien avulla vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimusongelmasta, tutkimuskysymyksistä ja tutkimusvastauksista muodostuu työn metarunko. (Kananen 2010, 16–19, 136.)

Tutkimukseni kohteena oli *kansainvälisen virtuaalitiimin johtaminen*. Tutkimusongelmani oli: *mitä on kansainvälisen virtuaalitiimin johtaminen?*

Tässä tutkimuksessa ilmiötä tarkasteltiin ensin kokonaisuutena neljän tarkentavan tutkimuskysymyksen kautta. Nämä tutkimuskysymykset olivat: *Miten kansainvälinen virtuaalitiimi perustetaan? Miten kansainvälistä virtuaalitiimiä johdetaan? Miten monikulttuurisuus näkyy kansainvälisissä virtuaalitiimeissä? Millaisia etuja ja haasteita voidaan kansainvälisen virtuaalitiimin toiminnasta löytää?*

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koottiin tutkimuskysymysten ympärille ja haastatteluissa käytetyt teemat yhdistivät viitekehysten ja tutkimuskysymykset. Kuviosta 10 käy ilmi tutkimuskysymykset ja haastatteluissa käytetyt teemat, sekä niiden välinen yhteys toisiinsa.

Kuvio 10. Tutkimuskysymykset ja teemat sekä niiden väliset suhteet



Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää ilmiötä laajempänä kokonaisuutena. Nostaa esiin MOJO- hankkeen tavoitteita mukaillen hyviä käytänteitä ja huomioita, jotka vaikuttavat kansainvälisen virtuaalitiimin johtamiseen. Toimeksiantajan näkökulmasta tavoitteena oli edellä mainitun lisäksi ajankohtaisen ilmiön tarkasteleminen kehittämisoitteella. Tutkimuksessa pyrittiin nostamaan esiin näkökulmia ja jatkotutkimusaiheita sekä pohtimaan ilmiöön liittyviä mahdollisia ongelmakohtia, joihin jatkotutkimuksen jälkeen toimeksiantaja voisi harkita koulutus- tai asiantuntijapalvelujen tarjoamista.

Kanasen (2010, 19) mukaan tutkimusongelmaa voidaan tarkastella sipulin tavoin. Ilmiötä kuoritaan auki etsimällä vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Samalla tarkastellaan, minkälaisia rakenteita ilmiö pitää sisällään, ja miten ne vaikuttavat toisiinsa. Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmaa lähestyttiin tutkimuskysymysten, viitekehyksen ja teemojen kautta aineistoon, tiivistysten malleihin, jotka ovat kuvat 9 ja

16. Tutkimus eteni tutkimusongelman ja -kysymysten määrittelemisen jälkeen teoreettisen viitekehyksen kokoamiseen, teemahaastatteluiden toteuttamiseen, aineistojen analysoimiseen ja tutkimusraportin kirjoittamiseen.

3.2 Tutkimusmenetelmät, aineiston keruu, käsitteleminen ja analysointi

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskohteen ymmärtämistä voidaan pitää tutkimuksen tavoitteena. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara, 2000, 168–169.) Menetelmävalinnan perusteina olivat tutkimuskohteen laatu ja tutkimuksen tavoite.

Teemahaastattelu on yleisin tiedonkeruumenetelmä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Se soveltuu erityisen hyvin ennalta tuntemattomien ilmiöiden tutkimiseen. Teemahaastattelun teemoja valitessa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että ne kattavat tutkittavan ilmiön mahdollisimman hyvin. (Kananen, 2010, 53.)

Teemahaastattelut soveltuvat tähän tutkimukseen tutkittavan ilmiön luonteen vuoksi. Teemoitettu runko mahdollisti myös aiheiden käsittelyn joustavammin kuin tarkkaan ennalta määritellyt kysymykset. Teemat nostettiin tutkimuskysymyksistä ja viitekehyksestä (kts. kuva 10 sivulla 35). Teemoittainen runko suunniteltiin kuljetta-
maan keskustelunomaisesti haastattelutilannetta eteenpäin antaen tilaa tarkentaville kysymyksille ja mahdollisille uusille näkökulmille, joita ilmiöstä saattaa tulla esiin.

Teemahaastatteluiden soveltuvuutta tutkimukseen perustelee se, että teemahaastattelussa on sallittua antaa tilanteen kulkea jokaisen haastateltavan kohdalla yksilölliseksi, eikä kaikkia aihepiirejä välttämättä tarvitse keskustella läpi toisten aihe-alueiden korostuessa enemmän. Teemahaastattelut edellyttävät menetelmänä ennakkotutkimista ja aiheeseen perehtymistä, joka toteutui tässä tutkimuksessa niin, että tutkimuksen viitekehys koottiin pääosiltaan ennen teemahaastatteluita. (KvaliMOTV, 2015a)

Teemahaastattelun ohjeiden mukaisesti haastateltavien taustatiedot ja tilanne kertoitettiin mahdollisimman hyvin etukäteen (Kananen, 2010, 54) Tutkimuksen haastateltavat henkilöt valittiin tarkoilla perusteilla. Asiantuntijat, joita tutkimuksessa haastateltiin, löytyivät toimeksiantajan vinkin perusteella. Haastateltujen asiantuntijoiden valitsemisessa painotettiin asiantuntemusta ja käytännön kokemusta sekä kansainvälisestä johtamisesta että virtuaalisesta johtamisesta.

Johtajahaastateltavilla tuli olla johdettavaan tutkimuksen alussa (luku 2.1, kuvio 1.) määritellyn kaltaiset virtuaalitiimit. Tällä tarkoitettiin kansainvälisiä virtuaalitiimejä, jotka toimivat perinteisen tiimin tavoin yhdessä kohti yhteistä tavoitetta. Tämä määritelmä rajasi tutkimuksen ulkopuolelle esimerkiksi myyntiorganisaation kaltaiset virtuaalitiimit, joissa myyntijohtajalla voi olla kansainvälinen tiimi maailmalla, mutta jonka osapuolet työskentelevät kukin itsenäisesti omia tavoitteitaan kohti, tehden vähän tai ei ollenkaan yhteistyötä keskenään.

Rajaus asetti haasteita tutkimukseen, sillä varsinaisia kansainvälisiä, yhteisen tavoitteen eteen töitä tekeviä virtuaalitiimejä oli vaikea löytää. Organisaation sisäiset rakenteet osoittautuivat tiedoiksi, joita harvoin esitellään julkisesti yrityksen internetsivuilla. Haastateltavia etsittiin internethauin, lähettämällä haastattelupyynnöjä alkututkimisen jälkeen yrityksiin, ja lähestymällä LinkedIn:n hakujen kautta löytyneitä virtuaalijohtajia, sekä hyödyntämällä Anne Mäntysaaren (JAMK) kontaktiverkostoja.

17 haastattelupyynnöstä viisi tuotti myönteisen vastauksen. Seitsemän pyyntöä jäi vaille vastausta ja viiteen pyyntöön vastanneilla henkilöillä oli liian kiireinen aikataulu osallistua tutkimukseen. Yksi viidestä haastatteluun suostuneista henkilöistä perui haastattelun. Tutkimuksessa toteutettiin lopulta neljä haastattelua. Näistä haastatteluista kaksi oli asiantuntijahaastatteluja ja kaksi johtajahaastatteluja.

Ennen haastatteluja osalle haastatteluun osallistujista lähetettiin heidän omasta pyynnöstään teemat sähköpostilla, jotta he pystyivät virittäytymään teemoihin. Asiantuntijahaastattelut toteutettiin 26.11.2015 Jyväskylän ammattikorkeakoululla. Virtuaalijohtajien haastattelut toteutettiin 12.1.2016 Jyväskylässä ja 13.1.2016 Tampe-

reella. Haastattelut olivat kestoaltaan tunnin mittaisia, ja niissä käytettiin kahta teemapohjaa. Asiantuntijahaastattelut toteutettiin englannin kielellä, virtuaalijohtajien haastattelut suomeksi. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Teemojen lisäksi haastattelujen alussa oli viisi taustatietokysymystä, joiden perusteella tutkimusraportissa esitellään haastateltavat. Haastattelujen rungot ovat liitteissä 1 ja 2.

Haastateltavat olivat haastattelutilanteissa rentoja. Keskustelu oli vapaata, ja teema-haastattelun mukaisesti kaikkia kysymyksiä ei välttämättä esitetty, sillä haastattelussa haluttiin antaa haastateltavalle tilaa ja mahdollisuuksia nostaa omia kokemuksia ja näkökulmia luontevasti esiin. Haastateltavien ja haastattelijan välillä oli luonteva keskusteluyhteys ja ilmapiiri oli molemmin puolin kunnioittava.

Alla on listattuna haastatteluissa käytetyt teemat, jotka perustuvat tutkimuskysymyksiin ja viitekehykseen:

Teemat – asiantuntijat

1. Culture & management
2. Management styles
3. Multicultural virtual team.

Teemat – virtuaalijohtajat

1. Kansainvälisen virtuaalitiimin perustaminen
2. Kansainvälisen virtuaalitiimin johtaminen
3. Monikulttuurisuus ja virtuaalitiimi
4. Kansainvälisen virtuaalitiimin edut ja haasteet

Haastatellut asiantuntijat olivat **Dr. Deborah Swallow** ja **Phd. Livingstone Thompson**. Swallow on kouluttaja, kirjailija ja asiantuntija. Hänellä on yli 15 vuoden kokemus 30 eri maassa työskentelemisestä, ja vankka asiantuntemus erilaisista kansainvälisistä tehtävistä, eri kulttuureista ja moninaisuudesta. Thompson on erikoistunut kansainväliseen eri kulttuurien parissa työskentelemiseen, ja valmentaa mm. kulttuuritietoisuutta ja kansainvälistä toimintaa yrityksissä ja organisaatioissa ympäri maailmaa. (Swallow 2016; Thompson 2016.)

Tutkimukseen osallistuneet virtuaalijohtajat olivat suomalaisia esimiehiä, joilla oli molemmilla johdettavanaan kansainväliset virtuaalitiimit maailmalla. Haastateltavien kanssa sovittiin anonymiteetistä, joten tässä tutkimuksessa nämä virtuaalijohtajat ovat johtaja A ja B.

Johtaja A työskenteli IT-alalla matkapuhelinteollisuuden palveluksessa. Koulutustaalaltaan hän on yo-merkonomi. Lisäksi hän on suorittanut talouspäällikön tutkinnon, luottotutkinnon, johtamisen ja virtuaalijohtamisen kurssuja ja opiskellut yliopistossa tietotekniikkaa. Hän on työskennellyt kansainvälisissä työtehtävissä 12 vuotta, virtuaalitiimityöskentelystä hänellä on kokemusta 12 vuotta ja virtuaalitiimiä hän on johtanut kahdeksan vuotta.

Hänen tiiminsä koostui johdettavista Suomessa (suomalaiset vastasivat koko Euroopan palveluista), Pohjois-Amerikassa, Kanadassa, Kiinassa ja Intiassa. Tiimi muodostettiin ilmennyttä ongelmaa ratkaisemaan ja se oli oma erillinen uusi yksikkö. Kyseessä oli toiminta asiakaslähtöisen palvelun näkökulmasta. Tiimi rakensi tuotekehityksen ja alihankkijoiden välille informaatioympäristöjä palvelun kohdemaita niiden omalla kielellä ja 24/7 -periaatteella.

Johtaja B työskentelee metsäteollisuudessa taloushallinnon tehtävissä. Yhtiö on suuri globaali toimija. Taloushallinnon raportointiin liittyvä yksikkö, jota hän johti, toimittaa palvelut koko yhtiölle globaalisti. Hän on koulutukseltaan kauppatieteiden maisteri pääaineena laskentatoimi. Kansainvälisistä työtehtävistä kokemusta hänelle on kertynyt 15 vuoden ajalta, josta virtuaalitiimityöskentelyä on ollut kuusi vuotta. Virtuaalitiimin johtajana hän on toiminut kolme vuotta.

Hänen johdettavansa olivat kahdessa tasossa. Varsinainen tiivis virtuaalitiimi on kohdemaiden Suomi, Puola, Kiina ja Intia managereiden muodostama johtotiimi. Maiden managerit raportoivat johtaja B:lle omien tiimiensä tuloksista. Taloushallinnon kyseessä ollessa tiimit, managerit ja Johtaja B tekevät kuitenkin laajasti verkottuen yhteistyötä monessa eri tasossa virtuaalisesti. Heillä on yhteinen tavoite, yhteiset toimintatavat, yhteiset ohjeet, ja he työskentelivät niin, että sama työ siirtyi vaihteittain

mantereelta toiselle. Työvaiheet vaativat paljon luottamusta siihen, että asiat on hoidettu kohdemaassa ajallaan.

Aineiston käsitteleminen

Aineistot purettiin litteroimalla. Kanasen (2010, 58–59.) mukaan litterointi voidaan tehdä eri tavoilla ja tekniikoilla. Tähän tutkimukseen valittiin kaksi eri litterointitasoa. Asiantuntijahaastattelut litteroitiin propositiotasolla. Tämä tarkoittaa sitä, että nauhoitetusta haastattelusta kirjattiin ylös sanoman ydinsisältö ja ajatus. Haastattelut käännettiin tässä yhteydessä suomenkielisiksi. Kansainvälisten virtuaalitiimien johtajien haastattelut litteroitiin yleiskielisellä tasolla. Teksti muunnettiin yleiskielelle poistaen äännähdyksiä, murteita ja puhekielen ilmaisuja.

Litteroinnin taso ei tarkoita sitä, että aineistoa käsiteltäisiin väljemmin kuin sanatar-kasti litteroitua aineistoa tarkasteltaisiin. Litteroinnin tarkoituksena on kerätä aineisto mahdollisimman helposti analysoitavaan muotoon, säilyttäen samalla mahdollisuus palata kuuntelemaan alkuperäiset tallenteet uudelleen. (Kananen, 2010 58–59.) Litteroitua haastatteluaineistoa oli yhteensä 19 sivua, fontilla 12, rivivälillä 1 kirjoitettuna. Teksti käsiteltiin Microsoft Word – ohjelmassa.

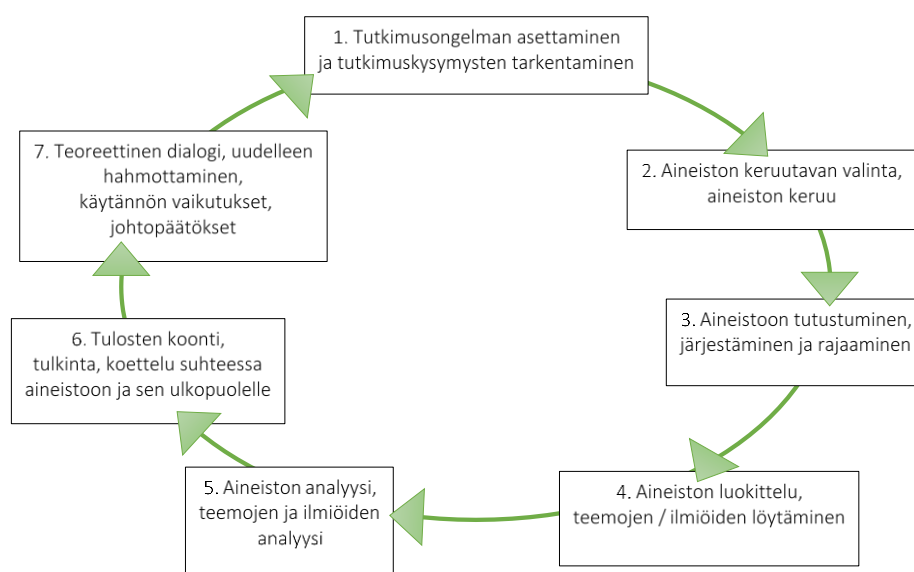
Sisällönanalyysi

Analyysitavan valinta on asia, johon ei ole yhtä oikeaa vastausta. Kananen (2010, 61) pitää tiivistämistä yhtenä vaihtoehtona. Menetelmäopetuksen tietovaranto (KvaliMOTV) viittaa sisällönanalyysin ohjeissaan Tuomin ja Sarajärven (2002) sekä Eskolan (2001) menetelmäkirjallisuuteen. Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, jossa valmiiksi tekstimuotoiset aineistot tiivistetään kuvaukseksi tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysin avulla pyritään siihen, että tutkittava ilmiö liitetään laajempaan aihekokonaisuuteen ja aiheeseen liittyviin tutkimustuloksiin. Laadullisessa tutkimuksessa sisällönanalyysi voi olla sanallista tekstin kuvailua: menetelmässä tutkimusaineisto puretaan pieniin paloihin, käsitellään ja lopulta järjestellään uudelleen. (KvaliMOTV, 2016a.)

Tämän tutkimuksen sisällönanalyysi tehtiin teoriasidonnaisena tutkimuksena. KvaliMOTV:n mukaan teoriasidonnainen tutkimus on sellaista, jossa aineiston analyysin ja teorian välillä on kytköksiä mutta analyysi ei suoraan ole sidoksissa teoriaan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että löydökset, joita aineistosta tehdään, saavat tulkintonsa tueksi selityksiä tai vahvistusta teoriasta, mutta joukossa voi olla havaintoja, jotka poikkeavat aiemmista tutkimuksista. (KvaliMOTV, 2016b.)

Analyysin vaiheet

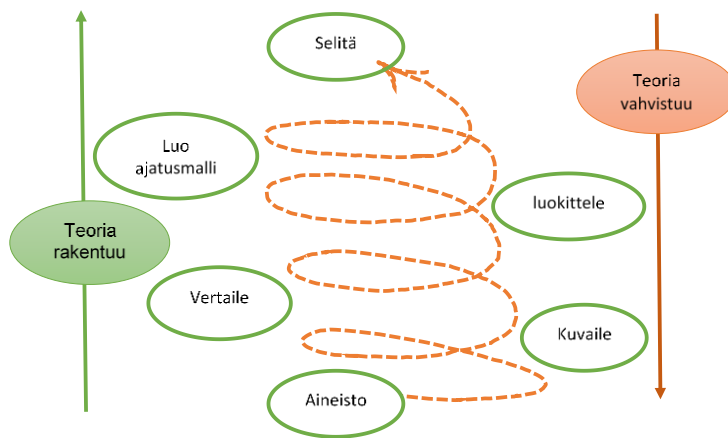
Kuvio 11 kuvaa haastattelun analyysin vaiheita. Silloin, kun aineiston tuottamisen tapana ovat haastattelut, saatu aineisto on suuri tekstimassa. Tätä massaa voi lähestyä monilla eri tavoilla. (Ruusuvuori, Nikander, Hyvärinen 2010, 11–12)



Kuvio 11. Analysoinnin vaiheet (Ruusuvuori, Nikander, Hyvärinen 2010, 12)

Analyysin vaiheet ovat kuviossa eroteltu toisistaan, mutta käytännön työskentelyssä ne limittyvät toisiinsa. (Ruusuvuori ym. 2010, 11–12) Samantyylinen on myös Henninkin, Hutterin ja Baileyn analyysispiraali (kuvio 12), joka kuvaa aineiston analysointiprosessia aineiston ja ilmiön selittämisen välillä toistuvaksi kulkemiseksi spiraalia ylös ja alas. Ylös matkatessa analysoidaan aineistoa, siirrytään vaiheittain kuvailusta ilmiön selittämiseen tai jopa teorioiden luomiseen. Alas kulkiessa ilmiötä selittävät havainnot ja teoriat vahvistetaan peilaten niitä alkuperäiseen aineistoon. (Hennink,

Hutter, Bailey 2011, 238)



Kuvio 12. Analyysispiraali (Hennink ym. 2011, 238)

Tämän tutkimuksen analyysi eteni kuvioiden 11 ja 12 mallien mukaisesti niin, että työvaiheet kulkivat osittain päällekkäin ja eri vaiheista palattiin takaisin edeltäviin vaiheisiin. Siinä missä Ruusuvuoren ym. malli kuvaa tämän tutkimuksen analyysin vaiheita ja aineiston keskustelemista viitekehyksen kanssa, tarkentaa Henninkin ym. malli teemoittamista lähestymisen prosessia, jolla pyrittiin selittämään tutkimusilmiötä ja tiivistämään aineistosta havaintoja johtopäätöksiä ja tutkimusilmiötä kuvaavaa mallia varten.

Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoitiin sekä teemoitellen että tyypitellen. Tyypittely valittiin teemoittelun rinnalle siksi, että se mahdollisti analysoimisen teemoittelua laajemmin ja se voitiin toteuttaa teemoittelun rinnalla. Tyypittelystä ansiosta huomiota pystyttiin kiinnittämään myös tekijöihin, jotka olivat tyypillisiä, erikoisia, yksittäisiä, omituisia tai keskimääräisestä poikkeavia. Nämä asiat tiivistettiin informatiiviseen muotoon. (KvaliMOTV, 2015b; KvaliMOTV, 2015c.)

Teemoittainen ja tyypittelevä analysointi edellytti aineistojen järjestämisen ja tiivistämisen. Tämä toteutettiin samalla tyylillä kuin viitekehysten artikkelien käsittelyt: literoinnin jälkeen aineisto tulostettiin ja luettiin sen useaan kertaan. Aineisto allevii-

vattiin teemoittain ja tyyptellen, tiivistäen ja pilkkoen. Tämän jälkeen haastatteluiden aineistoista piirrettiin käsitekaaviot. Käsitekaavioissa oli teemoittaiset värikoodit, mikä helpotti vastausten analysointia ja aineiston vertailemista.

Viitekehyksen tietoperusta oli koottu samalla periaatteella. Tämä mahdollisti teoriasidonnaisen sisällönanalyysin luonteeseen kuuluvan havaintojen peilaamisen viitekehyksen teorioihin. Tavoitteena oli muodostaa suurempia asiakokonaisuuksia, joissa eri haastatteluiden saman teemaiset vastaukset muodostaisivat keskustelua keskenään ja viitekehyksen kanssa. Aineisto tiivistettiin havaintoineen täydentämään viitekehyksessä koottua mallia (kuvio 9) ja tuloksista koottiin uusi muokattu malli (kuvio 16). (KvaliMOTV, 2015a.)

3.3 Aineiston kuvaileminen teemoittain

Tässä luvussa kuvaillaan tutkimusaineisto teemoittain asiantuntijahaastatteluiden (3.3.1) ja johtajahaastatteluiden (3.3.2) näkökulmista.

3.3.1 Asiantuntijahaastattelut

Teema 1: Culture & management (kulttuuri ja johtaminen)

Haastatteluissa nousivat esiin kulttuurin vaikutukset johtamiseen. Ihannetilanteessa johtaja on jo perehtynyt kulttuuriin ja johtamiseen sekä kulttuurin vaikutuksiin esim. johdettavan käyttäytymisessä, mutta näin ei kuitenkaan aina ole. Swallowin kokemusten mukaan on melko yleistä, että johtajat saattavat oppia vasta kokemuksien kautta, miten suuri vaikutus voi kulttuuritaustalla olla käytännön työskentelyssä. Tämän ilmiön Swallow on todennut niin yritysmaailmassa kuin organisaatioissa, joiden parissa hän on työskennellyt. Samoilla linjoilla haastattelussa on myös Thompson, joka näkee kulttuurien ymmärtämisen eri kansallisuuksien ominaisuuksien ymmärtämisenä. Näitä ovat mm. normit, perinteet, systeemit, säännöt ja tapa tehdä bisnestä.

Thompson selventää haastattelussa myös sitä, että kulttuurin lisäksi myös persoonallisuudella on merkityksensä. Jotkut ilmaisevat itseään enemmän ja mukautuvat herkemmin eri tilanteisiin, kun taas toiset noudattavat tarkemmin omaa kulttuuriaan ja

sen normeja. Tästä esimerkiksi hän nostaa Aasian maiden viisauden ”*viisaassa päässä suljetut huulet*”, joka käytännössä voi tarkoittaa sitä, että antaakseen viisaan kuvan itsestään palaveriin osallistujana tulee siellä istua hiljaa kommentoimatta. Johtajan viisautta on tunnistaa, milloin kyseessä on kulttuuriin liittyvä asia ja milloin kyseessä on persoonallisuuteen tai muuhun tekijään liittyvä piirre.

Swallowin esimerkissä lännen johtamistyyli (Pohjois- ja Länsi-Eurooppa, anglosaksiset maat, USA ja Kanada) on usein yritysmaailmassa hyvin tavoiteorientoitunutta, loogista ja suunnitelmallista etenemisen suhteen. Tätä johtamistyyliä ei välttämättä jaeta muualla maailmassa, ja siitä voi syntyä konflikteja tai väärinymmärryksiä. Mikäli johtajalla ei ole riittävää kulttuuriymmärrystä, saattaa hän nostaa esiin väärän asian ongelmana, nimetä ongelman aiheuttajaksi esimerkiksi kielimuurin, kun kyseessä onkin kulttuurista juontuva ongelma. Esimerkkinä hän kertoo tapauksen Aasiasta, jossa länsimainen nainen asui eräässä perheessä. Nainen halusi matkustaa lähimpään kaupunkiin, ja kolmesti talon vanha emäntä sanoi, että kaupunkiin ei mene bussia. Kun nainen ihmetteli asiaa, koska busseja todellisuudessa kulki, hänelle selvennettiin, että vanha emäntä ei halunnut naisen lähtevän lähikaupunkiin. Viesti annettiin kiertäen, ei kieltäen, jotta harmonia säilyisi.

Kulttuurisia eroja voi olla välillä myös hankala ymmärtää tilanteissa, joissa myös hierarkia, valtaetäisyys johtajan ja johdettavan välillä on erilainen mihin itse on tottunut. Tästä esimerkkinä Thompson mainitsee tilanteen, jossa saman tiimin sisällä voi olla jäseniä hierarkkisesti hyvin erilaisista organisaatioista. Henkilö, joka on peräisin hierarkkisemmasta organisaatiosta, saattaa aluksi olla tiimin länsimaisten, matalan organisaation jäsenten kanssa samaa mieltä jostakin tietystä asiasta. Mielenpide muuttuu päinvastaiseksi johtajan astuessa sisään. Toiminta saatetaan kokea kaksinaamaiseksi länsimaaisissa kulttuureissa ja organisaatioissa, joissa johtajalle saa sanoa eriävän mielipiteen. Tosiasiassa työntekijä noudatti kirjoittamatonta harmoniasääntöä jonka mukaan johtajia vastaan ei tule nousta harmonian säilyttämisen vuoksi.

Haastattelussa kysyttiin myös, mitkä ominaisuudet tai taidot ovat sellaisia, jotka ovat tärkeitä kansainvälisen, monikulttuurisen tiimin johtajalle. Swallow näkee johtajan

ominaisuuksissa tärkeinä avoimuuden, mukautuvuuden ja joustavuuden. Hänen mielestään luontainen uteliaisuus toisia ihmisiä ja erilaisuutta kohtaan on hyödyllinen ominaisuus. Tärkeää on myös inhimillisyys, se että ymmärtää, että oma toimintatapa ei välttämättä ole ainoa oikea tapa toimia. Thompson on kiteyttänyt taidot sanaan ”WRAP” (Kuvio 13). Hän pohjaa oman teoriansa lukemiinsa tutkimuksiin, omiin kokemuksiinsa ja muuhun kirjallisuuteen.

W (watch) katso ja tarkastele – mitä tapahtuu?

R (read) Lue, tutki – älä tyydy siihen, mitä näet, sinun täytyy ymmärtää mitä näet.

A (ask) Kysy – kysy eri ihmisiltä eri paikossa: tarvitset mentorin, joka opettaa symbolit, perinteet, arvot, normit. Normit ovat edellytys sille, että kulttuuri säilyy hengissä, ja siksi niitä on tärkeä ymmärtää.

P (participate) Osallistu – mikään ei voita kokemista oppimisessa. Kokemus on elintärkeää liikemaailmassa.

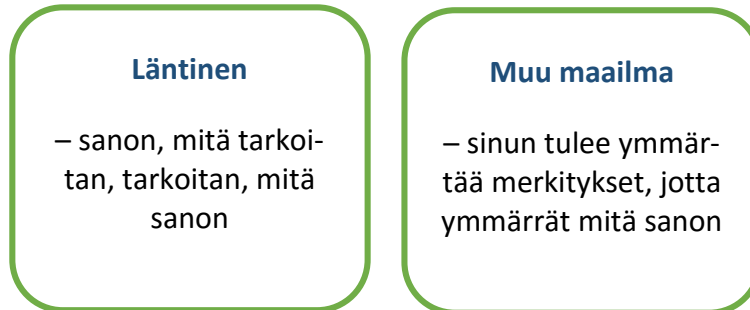
Kuvio 13. Monikulttuurisen tiimin johtajan tärkeimmät taidot. (Thompson 2015.)

Teema 2: Management styles (johtamisen tyylit)

Molemmat asiantuntijat olivat samaa mieltä johtamistyyleistä. Heidän mielestään johtajan tulee osata muuntaa omaa johtamistyyliään kulttuurikohtaisesti ja huomioiden sen, mitä ja ketä on johtamassa.

Swallowin ja Thompsonin mukaan ei ole olemassa yhtä kommunikaatiotyyliä, joka toimii jokaisessa kulttuurissa, joten viestintään ja kommunikointitapaan tulee kiinnittää erityistä huomiota. Swallow tarkoittaa tällä sitä, että johtajan vastuulla on varmistaa, että vastapuoli ymmärtää ja tulkitsee välitetyn viestin oikein, niin kuin se on

tarkoitettu. Hän jakaa läntisen ja muun maailman kommunikointityylin karrikoiden kahtia (Kuvio 14):



Kuvio 14. Eroja kommunikointityylissä. (Swallow 2015.)

Thompsonin mukaan kulttuurieroja on nähtävissä myös käyttäytymisessä työpäivän jälkeen. Läntisissä maissa johtaja voi esimerkiksi pelata jalkapalloa johdettaviensa kanssa. Hän ei ole enää johtaja, kun työpaikan ovi on suljettu. Sen sijaan itäisissä kulttuureissa johtaja on johtajan asemassa vielä työpaikan ovien ulkopuolellakin. Ymmärtämällä ja opettelemalla asioita, jotka liittyvät kulttuuriin, normeihin, perinteisiin, uskomuksiin ja yksilöihin pystytään muuntamaan ja kehittämään omaa johtamistyyliä sopeutumaan paremmin erilaisiin tilanteisiin, tiimeihin ja ympäristöihin.

Haastateltavilta kysyttiin, onko kansainvälinen johtaminen enemmän henkilöjohtamista (leadership) vai asiajohtamista (management). Yhteinen näkemys asiaan oli se, että tilannetta pitää aina tarkastella laajemmin. Jokin toimiala tai kulttuuri saattaa olla sen tyyppinen, että se edellyttää enemmän jompaakumpaa johtamistyyliä. Hierarkkinen kulttuuri saattaa joissakin tilanteissa asettaa enemmän odotuksia johtajalle kuin vähemmän hierarkkinen, mutta näissäkin tilanteissa johtamistyyliin vaikuttaa se, minkä tyyppistä asiaa ollaan tekemässä.

Teema 3: Multicultural virtual team (Monikulttuurinen virtuaalitiimi)

Swallow pitää virtuaalitiimejä sikäli haasteellisina, että samat ongelmat voivat ilmaantua työskentelyyn riippumatta siitä, onko kyseessä kotimainen vai kansainvälinen virtuaalitiimi. Virtuaalitiimi työskentelymuotona haastaa johtajan vaatien hyvät

viestintä- ja kommunikaatiotaidot ja pelisilmää johtamisessa silloin, kun ei toimita samojen seinien sisällä. Kun tähän haastavaan virtuaalisuuteen lisää monikulttuurisuuden ja kansainvälisyyden, lisää samalla myös haasteita toimintaan.

Swallowin mukaan kulttuuriin liittyviä haasteita voi virtuaalitiimeissä olla esimerkiksi silloin, kun läntisessä maailmassa saatetaan henkilövalinnat tehdä osaamisen perusteella kiinnittämättä huomiota asemaan paikallisessa yhteisössä. Se voi tarkoittaa sitä, että läntiset tiimiläiset turhautuvat tilanteessa, jossa palaverissa pitäisi saada ratkaisuja aikaiseksi. Esimerkiksi japanilaiset tiimiläiset saattavat ovat siinä asemassa omassa organisaatiossaan, että he vievät esitykset vielä esimiehilleen hyväksyttäväksi, ennen kuin saavat ottaa kantaa päätettävään asiaan. Heidän asemassaan ei kuulu tehdä päätöksiä. Tämä aiheuttaa mm. aikaviivettä, mutta se on ongelmana välitettävissä. Kansainvälisen virtuaalitiimin johtajan tulee selvittää tarkoin tiimin perustusvaiheessa, missä asemassa valittu henkilö työskentelee, jotta tiimissä pystytään suunnittelemaan päätöksenteko oikein.

Swallow korostaa, että myös länsimaiden välillä on suuria kulttuurieroja, jotka näkyvät myös virtuaalityöskentelyssä. Pedanttina koettu suomalainen tai saksalainen työntekijä on erilainen toimimistavoiltaan kuin esimerkiksi brittiläinen tai ranskalainen kollega, joten kulttuurin tuntemus on tarpeen myös lyhemmillä välimatkoilla. Virtuaalitiimien viestinnässä tulee hänen mielestään olla huolellinen ja toisaalta ymmärtäväinen. Tästä esimerkki on aasialaisissa kulttuureissa tunnettu sanonta, jonka mukaan ”pystyssä olevat peukalot lyödään alas.” Se on sanomaltaan neuvo: ”vältä yksilöllisyyttä ja mielipiteiden esiin tuomista”, joten jotkut viestit voi olla viisasta pyytää tiimiläisiltä ennemmin kirjoitettuin kuin sanottuina.

Thompson listaa haastattelussa kolme asiaa, joita hän pitää tärkeinä tiimin perustamisessa. Ensimmäinen on kasvokkainen kohtaaminen heti alussa. Tämä on hänestä tärkein tapaaminen koko tiimin olemassaoloaikana, koska se antaa mahdollisuuden nähdä ja visualisoida ihmiset, joiden kanssa virtuaalisesti kohdataan. Henkilö muuttuu neutraalista aidoksi, ja tiimiläiset aloittavat siteiden solmimisen. Toisena Thompson korostaa sitä, että jokaisen palaverin ja kohtaamisen alussa on äärimäisen tärkeää edellyttää ja antaa jokaiselle osallistujalle hetki puhua. Se tuo kaikki osallistujat

hetkeen, rauhoittaa muut kuuntelemaan ja antaa osallistujille ”jalansijan” palaverissa. Kolmas asia liittyy teknologiaan. Virtuaalitiimin tulee olla sellainen, että yhteydet ovat hyvät ja kunnossa. Taustahäly, huono linja tai pätkivä kuva turhauttavat muita jäseniä virtuaalitapaamisissa.

Swallow antaa haastattelussaan myös vinkin virtuaalijohtajalle: Hänen kokemuksensa perusteella on mahdollista, että hyvin johtamalla tiimiin saadaan muodostumaan oma kulttuuri. Tiimiläisten kanssa tulisi muodostaa toimiva side ja ylläpitää sitä yhteyttä alusta alkaen. Swallow korostaa myös kasvokkaisen tapaamisen merkitystä, hänen mukaansa virtuaalisten tiimien tulee tavata säännöllisesti.

Empatia nousee myös haastatteluissa esille. Thompson antaa esimerkin virtuaaliselle empatialle. Hänen mielestään johtajan työssä empatia voi ilmetä siinä, että yhteinen palaveri saattaa olla eri aikavyöhykkeiden välillä haastava, sillä osa osallistuu palaveriin keskellä yötä. Tämän huomioiminen, tiimiläisten tekemisen seuraaminen, huolehtiminen, voinnista kysyminen ja small talk ovat tärkeitä pieniä tapoja saada empatia mukaan johtamiseen.

Mahdolliset ongelmatilanteet Thompson neuvoo huomaaman tarkkailemalla (Watch). Pienet signaalit, kuten hiljaisuus, tai kun virtuaalitapaamiset muuttuvat niin, että tiimi ei selkeästi panosta tarpeeksi, ovat kohtia, jolloin kannattaisi harkita virtuaalijohtamisen rinnalle tapaamista tai tiimihengen nostatusta yhteistapaamisella.

Kulttuurierot näkyvät myös virtuaalitiimeissä. Thompson kehottaa miettimään, onko kyseessä kulttuuriin vai persoonaan liittyvä ominaisuus, jos henkilö ei esimerkiksi pidä työskentelystä virtuaalisessa tiimissä. Saman kulttuurin sisällä on paljon eroja, jopa samojen ikäluokkien sisällä. Thompsonin omien kokemusten mukaan myös alueellisesti voidaan nähdä eroja, kun tarkastellaan virtuaalityöskentelytapoja, sillä maanosasta riippumatta erityisesti kehittyvät maat, esimerkiksi Afrikassa, saattavat olla asenteiltaan ja valmiuksiltaan innokkaampia virtuaalityöskentelyyn kuin ”vanhemmat” maat Euroopassa.

3.3.2 Johtajahaastattelut

Teema 1: Kansainvälisen virtuaalitiimin perustaminen

Johtaja A:n tiimi perustettiin, koska oli ilmennyt, että tietty asia ei toimi. Asia tutkittiin, ja A:n esimies ehdotti hänelle ongelman ratkaisemista. A alkoi toimiin ja suunnitelti uuden yksikön. Ajatus eteni johtoryhmään, myytiin bisnes-yksikköön, ja ryhmä sai tarvittavan rahoituksen ja organisatorisen paikan.

Tämän jälkeen oli vaihe, jossa myös A:n paikka oli haussa. Tiimin johtaja A ja myös tiimiläiset valittiin prosessissa, jossa oli mukana haastattelut ja johtajalle myös psykologiset testit. Valintakriteereinä oli johtajan kyky ja motivaatio kehittää uusia ideoita eli ”umpihulluus”, kuten haastateltava asian määritteli. Valinnoissa painotettiin myös asiaosaamista, aihe-alueen tuntemusta ja johtamistaitoja. Tiimiläisten valinnassa kriteereinä oli asiaosaaminen, aiempi kokemus organisaatiossa ja kyky työskennellä itsenäisesti. Lisäksi monikulttuurisuusosaaminen oli yksi peruste, joka vaikutti henkilövalinnoissa. Valittavien osaamisen vaatimukset oli mietitty ennakkoon työn vaatimusten näkökulmasta.

Johtaja A:n tiimistä muotoutui kansainvälinen virtuaalitiimi, koska mukana oli vahvasti asiakasnäkökulma. Tehtävänä oli rakentaa alihankkijoiden ja tuotekehittäjien välille informaatioympäristöjä niin, että alihankkijat pystyivät työskentelemään omissa tiloissaan Johtaja A:n työnantajan työkaluilla. Ideana oli tuottaa palvelut maailmanlaajuisesti yhtenäisinä, mutta kuitenkin paikallisesti palvellen ja huomioiden alihankkijan kielen, aikavyöhykkeen jne. Tiimi toimi viidessä eri maassa. Johtaja A:n tiimi oli hierarkkisesti matala, ja johdettavilla ei ollut omia tiimejä johdettavanaan.

Johtaja B:n tiimi perustettiin suuren organisaatiomuutoksen yhteydessä. Palvelukonsepti mietittiin uudelleen, ja osa toiminnoista ulkoistettiin. Koska toiminta oli maailman laajuista, oli luontevaa muodostaa globaalit tiimit yli maiden rajojen. Johtaja B:n ydintiimin, eli johtoryhmän, muodostivat eri maiden managerit, ja heillä oli jokaisella johdettavanaan omat tiimit. Tiimiläiset työskentelivät monessa tasossa yhteistyössä. Johtaja B, managerit ja managerien tiimiläiset työskentelivät kaikki myös yhtenä suu-

rena virtuaalitiiminä saman tavoitteen eteen organisatorisesta paikastaan riippumatta. Tiimiläisillä oli jokaisella tasolla globaalit kontaktit, jolloin työ saatiin suoritettua harmonisoidusti ja oikein. Johtaja B:n tiimi työskenteli neljässä eri maassa, ja palveli maailmanlaajuisesti suuren metsäteollisuusyhtiön kaikkia yksiköitä.

Valintakriteerit, joilla johtaja B tuli valituksi tehtäviinsä olivat asiaosaaminen ja johtamisen taidot. Johtaja B:n mukaan suurin painoarvo oli hänen johtamistaidoissaan: tiimityöskentelytaidot, kommunikointitaidot, kyky kehittää ja työskentely proaktiivisella otteella olivat valinnassa huomioituja tekijöitä. Lisäksi johtaja B:llä oli vahva kansainvälinen osaaminen, sillä hän on työskennellyt koko työuransa kansainvälisessä työympäristössä.

Johtaja B kiinnitti tiimiläisten valinnassa huomiota samoihin taitoihin ja kriteereihin, joita myös häneltä edellytettiin. Hän korosti erityisesti proaktiivista otetta ja asennetta. Tärkeää asenteessa oli se, että virtuaalitiimiläinen osasi ja halusi lähteä eteneämään hyvin itsenäisesti osoitettuun suuntaan ilman, että hän odotti liian seikkaperäistä ohjeistusta esimieheltään. Lisäksi valituilta edellytettiin kansainvälistä osaamista ja kulttuurien tuntemusta.

Johtaja A:n tiimin perustamisen ensimmäinen askel oli se, että hän hahmotteli toiminnan tavoitteet. Sen jälkeen tiimi koottiin yhteen kolmen päivän ajaksi. Tuona aikana tiimi teki yhdessä suunnitelmat tavoitteiden toteuttamiseksi. Tiimi sai hienosäätää ja muokata yhdessä toimintaansa, keskustella ongelmasta ja sen ratkaisemisen vaihtoehtoista. Yhteisen tavoitteen tarkentaminen yhdessä ja suunnitelmien luominen olivat hänen mielestään asioita, jotka yhdistivät porukan tiimiksi.

Johtaja B:n tiimi kokoontui ”kick off”-tapaamisissa useamman kerran eri kokoonpanoilla ensimmäisten kuukausien alussa. Tapaamisissa painopisteenä oli yhteisen tulevaisuuden suunnitteleminen. *Ajatuksena oli piirtää boksiin rajat, ja sen jälkeen yhdistää henkilöt pitämään workshoppeja ja miettimään, miten asiat käytännössä hoidetaan.* Kertoi johtaja B tiimin toiminnan aloittamisesta.

Johtaja B:n kertoi haastattelussa myös tilanteista, joissa tiimiläiset vaihtuvat. Tällaisia tilanteita varten Johtaja B:llä oli käytössään erityinen intro- ohjelma, jossa henkilö otettiin osaksi tiimiä kahden tukihenkilön avustuksella. Tapaamisia ei välttämättä järjestetty, mutta uusi tiimin jäsen sai nimetyn tukihenkilön asiasisältöihin ja toisen henkilön sosiaalisesti mentorikseen. Johtaja B kuvaili mentorin auttaneen esimerkiksi tilanteissa, joissa tarvittiin kontakteja toiseen maahan, vinkkejä hyvään lounaspaikkaan tai uudet kuulokkeet rikkoutuneiden tilalle.

Molemmat tutkimukseen osallistuneet tiimin johtajat nimesivät Microsof Lyncin ja Skypeen kaltaiset työkalut, sähköpostin, videoneuvottelut, chat – viestit ja puhelinsoittot virtuaalitiimiensä käyttämiksi tekniikoiksi. Johtaja B:n tiimissä tärkeään rooliin nousi myös intra. *Arkityö oli kokonaan intranetissä. Kaikki ohjeet, tiedotteet, materiaalit. Meillä oli vain tämän tiimin yhteinen työkalu intrassa ja sen ajan tasalla pitäminen oli todella tärkeää. Intran avulla tieto oli saatavilla oikeassa paikassa oikeaan aikaan riippumatta esimerkiksi aikavyöhykkeestä.* Johtaja B oli myös huomannut työssään, että perinteiset puhelut ja erilliset neuvotteluhuoneissa käydyt neuvottelut korvaantuivat usein internetpuheluilta, joihin tarvittiin vain Lync, tietokone ja kuulokkeet. Hänen kokemuksiensa mukaan se oli nopea ja näppärä tekniikka osallistua omalta työpisteeltä palavereihin erilaisilla kokoonpanoilla. Kummallakaan johtajalla tai tiimillä ei ollut sovittua ohjeistusta siihen, minkä kanavan kulloinenkin viestittävä asia vaatii. Kanavat valittiin aina tapauskohtaisesti.

Teema 2: Kansainvälisen virtuaalitiimin johtaminen

Molemmat johtajat kuvailivat kansainvälisen virtuaalitiimin johtajan työtä haasteelliseksi ja kiireelliseksi. Heidän mukaansa työssä olisi eduksi jos välillä voisi siirtyä toiseen projektiin, koska työ koettiin aika-ajoin kuormittavaksi. Johtaja B:n mukaan noin kolme vuotta voisi olla aika, jonka kansainvälisen virtuaalitiimin johtaja jaksaa ”*täydellä teholla johtaa*”. Tämän jälkeen voisi olla hyvä tehdä töitä toisen projektin parissa ja palata myöhemmin takaisin omaan tiimiin.

Työnantajan tarjoama esimieskoulutus saattaa olla sisällöltään vaihtelevaa. Esimerkiksi johtaja A oli käynyt virtuaalijohtamisen kursseja, joita työnantaja oli hänelle tarjonnut perinteisten esimiesvalmennusten rinnalla. Nämä hän oli kokenut erittäin hyödyllisiksi johtamisen alkuvaiheessa. Virtuaaliesimiehen koulutuksissa sisältöinä oli ollut mm. moninaisuuden johtaminen (kulttuurit), signaalien vastaanottaminen ja tiedottaminen virtuaaliympäristöissä. Koulutus auttoi Johtaja A:n mielestä häntä kiinnittämään alussa huomiota oikeisiin asioihin. Myöhemmässä vaiheessa nämä asiat automatisoituivat, ja kansainvälinen virtuaalijohtaminen tuntui hänestä samalta kuin tavallinenkin johtaminen.

Johtaja B:n organisaatiossa ei ole ollut tarjolla erityisesti virtuaalijohtamiseen suunnattua johtamiskoulutusta. Kysyttäessä johtaja B:n mielipidettä koulutuksesta hän kertoi, että ei ole sellaista kaivannutkaan. Organisaation tarjoamat hyvät esimiesvalmennukset olivat auttaneet häntä löytämään *hänen oman johtamisen mallinsa*. Se on toimintamalli, joka on hänen itsensä näköinen ja hänestä hyvä ja toimiva. Virtuaalisuuden lisääminen tähän pehmeisiin, henkilöjohtamisen taitoihin viittaavaan johtamistyyliin ei ole tuottanut ongelmia. Pitkä ura kansainvälisissä tehtävissä oli vuosien varrella opettanut hänelle kansainvälistä ja kulttuurien välistä toimintaa, joten myöskään niihin hän ei ollut kaivannut erityistä koulutusta.

Johtamisen periaatteet ja virtuaalisuuden haasteisiin vastaaminen

Johtaja B kertoi omista johtamisen periaatteistaan. Hän oli myös jalkauttanut ne omaan johtoryhmäänsä. Niistä on muodostettu yhteiset johtamisen perusperiaatteet: *Tärkein ohjenuora on se, että jokainen on samanarvoinen. Oli johdettava lähellä tai kaukana, me näemme tai ainakin kuulemme säännöllisesti kaikkia meidän alaisia. Eli se kontakti on yhtä usein kaikille, kaikki ovat samanarvoisia.*

Käytännön työssä tämä tasapuolisuus näkyi johtaja B:llä siinä, että hän oli aikatauluttanut kalenteriinsa jokaiselle viikolle ajan, jolloin hän oli henkilökohtaisesti yhteydessä johdettaviinsa (managereihin). Tällä aikatauluttamisella ja 20–30 minuutin kohtaamisella hän kompensoi sitä, ettei hän pystynyt tapaamaan tiimiläisiään kahviautomaatilla käydessään, eikä voinut *yhdellä silmäyksellä* vilkaista missä mennään.

Johtaja B piti nämä virtuaalitapaamiset sellaisina, että niissä ei ollut ennakoon suunniteltua sisältöä. Tapaamisissa jutusteltiin mahdollisimman rennosti, kyseltiin kuulumisia ja sitä, onko mielessä jotain erityistä. Niissä ei keskusteltu tavoitteista: *Pointtti on siinä, että silloin tiimiläinen tietää, että mulla on aina hänelle se hetki aikaa. Vaikka asiana ei olisi muuta kun pari kirosanaa, kun on ollut niin rankkaa, siinä on foorumi, jossa sen voi sanoa. Tästä esimerkkinä Puolassa on manageri, jolla ei ole luonnostaan niitä kontakteja, jotka ymmärtäisivät jotakin naurettavan pientä taloushallinnon kiemuraa, joka kuitenkin on sillä hetkellä hänelle muutaman ärräpään aiheuttanut.* Kertoi johtaja B haastattelussaan.

Johtaja B mielsi virtuaalitiimin haasteeksi sen, että pieniä viestejä, joita läsnä olevalta tiimiltä saa ohi kulkiessa, ei virtuaalisesti pystytä helposti välittämään ja vastaanottamaan. Nämä pienet asiat osoittautuivat joskus suuriksi, ja tässä näkyi suuri ero tavalliseen tiimiin verrattuna. Hänen kokemuksensa mukaan virtuaalitiimin toimivuus oli tekijä, joka vaikutti pienten asioiden esiin nousemiseen. Mitä toimivampi tiimi, suurempi luottamus ja toimivammat foorumit olivat asioiden jakamiseen, sitä paremmin tiimiläiset pystyivät näitä asioita kertomaan. Etenkin tilanteissa, joissa joitain pieniä asioita ei haluttu tuoda esiin tiimin yhteisissä palaverieissa tai virtuaalitapaamisissa, korostuivat eri foorumien olemassaolon tärkeys. Foorumeiksi johtaja B nimesi sähköpostin, Lync - viestit ja puhelut.

Johtaja A piti virtuaalitiimityöskentelyä hyvin samanlaisena työskentelynä kuin normaaliakin tiimityöskentelyä. Hänen näkemyksensä johtamisesta oli se, että virtuaalitiimin johtaminen ei eronnut tavallisesta johtamisesta. Ainoastaan kanavat olivat erilaisia ja kasvokkainen tapaaminen harvinaisempaa. Hän kuvaili johtamistyyliään neuvottelevaksi ja valtuuttavaksi.

Johtaja A:lla oli myös tapana soittaa johdettavilleen kerran viikossa. Hänenkään puheluissaan ei ollut agenda. Aina ensimmäisenä hän keskusteli kuulumiset tiimiläisen näkökulmasta: *Ensin puhuttiin sosiaalinen osuus: lapset, kissat, koirat, jne. sitten vasta asiaosuus.* Johtaja A korosti vastauksissaan luottamuksen tärkeyttä johtaja-joh-

dettava – suhteessa. Hän piti kulttuurituntemusta tärkeänä ja korosti sitä, että hänellä piti olla aikaa ja mahdollisuus tutustua johdettaviin henkilöihin: *Haasteista täytyi pystyä puhumaan, ettei tullut pullonkauloja*. Hänen mielestään palautteen antaminen oli tärkeää, jotta virtuaalitiimissä säilyi ”henki” hyvänä. Palautetta oli ääneen sanottu kehu yhteisissä palaverissa ja palaute näkyi myös tiimin sisäisessä kulttuurissa. Siihen kulttuuriin kuuluivat iloitseminen yhdessä yhden tiimiläisen onnistumisista ja se, että koko tiimi tiesi missä mentiin ja kannusti toisiaan.

Johtaja A korosti *tiedonkulkua* yhtenä tärkeimmistä asioista ja mahdollisena haasteena kansainvälisen virtuaalitiimin johtamisessa. Johtaja A tarkoitti tiedonkululla esimerkiksi raportoinnin tärkeyttä ja oikeiden viestintäkanavien valitsemista. Hänen tiimiläisensä raportoivat säännöllisesti työstään. Nämä raportit käytiin yhdessä palaverissa läpi, jolloin virtuaalijohtaja pysyi tietoisena siitä mitä tiimiläiset olivat tehneet ja mitä oli vielä tehtävänä.

Korjaavan palautteen tilanteissa johtajat A ja B joutuivat aina miettimään tapauskohtaisesti, miten palautteen saattoi antaa. Siihen vaikutti aina vastaanottajan kulttuuri, ja persoonallisuus, sekä tilanteen kiireellisyys. Pääsääntönä molemmilla johtajilla oli se, että julkisissa palaverissa ei korjaavaa palautetta annettu niin, että henkilö olisi voinut kokea menettävänsä kasvonsa. Akuutti palaute hoidettiin puhelimitse. Riippuen siitä, mistä maasta tiimiläinen oli kotoisin, palaute oli joko suoraa (esim. suomalainen johdettava) tai kiertäen sanottua (esim. kiinalainen johdettava.) Mikäli palaute ei vaatinut välittömiä toimenpiteitä, molemmat johtajat säästivät palautteen seuraavan kasvokkaiseen tapaamiseen.

Johtaja B:n tiimi tapasi toisiaan kerran vuodessa. Tapaamisia rajoittivat tiukat budjetit. Kaikkea matkustamista tarkasteltiin taloudellisuuden näkökulmasta, jolloin matkoihin yhdistettiin monta eri asiaa samalla kerralla hoidettavaksi. Johtaja A:n tiimi tapasi toisiaan kahdesti vuodessa. Molemmissa organisaatioissa tapaamisia ja matkustamista esiintyi, mutta koko tiimin kohtaamiset olivat harvinaisempia. Mitä kriitti-

sempi tilanne, *mitä enemmän nollia oli tilanteessa*, sitä herkemmin matkaliput tilattiin. Tällöin joko johtaja tai tiimiläinen matkasi tapaamiseen, vaikka vuosibudjetti olisi ollut jo käytetty.

Tiimiläinen – haastavampi rooli kuin johtajalla?

Johtaja A toi haastattelussaan esiin tutkimuksen kannalta erittäin mielenkiintoisen näkökulman. Sen mukaan *haastavin rooli kansainvälisen virtuaalitiimin toiminnassa saattaakin olla johdettavan rooli*. Hänen kokemuksensa perusteella tiimiläisiä valittaessa oli haasteellista päätellä kykenisikö henkilö johtamaan itseään, työskentelemään itsenäisesti ja toimimaan esimiehensä valtuuttamana. Henkilön tulisi uskaltaa käyttää *lainattuja valtuuksia* vaikka hän omassa ympäristössään työskentelisi hiekkarinkiä alempana kuin liiketapaamisten toiset osapuolet.

Samaa mietti haastattelussa myös johtaja B, joka peilasi johtamista omiin kokemuksiinsa virtuaalitiimin jäsenenä. Hänen mielestään erilainen kommunikaatio ja *”saat vain sen, minkä kuulet”* puhelinkohtaamisissa saattoi johtaa tilanteeseen, jossa johtajan sanoja tai tuntemuksia tulkittiin väärin. Tällöin kohtaamisissa ei välttämättä ollut kokonaistilanne selvillä. *Saiko mun asiaini ne johtajan kierrokset ylös, vai oliko se se hänen teini-ikäinen lapsensa?* Voisi olla johtaja A:n mielestä tyypillinen esimerkki tilanteesta, jossa virtuaalisuus asettaa kanssakäymiselle inhimillisiä haasteita.

Teema 3: Monikulttuurisuus ja virtuaalitiimi

Molemmat haastateltavat pitivät monikulttuurisuutta ja kansainvälisyyttä sekä rikautena että haasteena. Haasteet liittyivät kommunikointiin, kulttuurien kohtaamisissa tarvittavaan joustavuuteen, kulttuurintuntemukseen sekä oman kommunikoinnin ja viestinnän mukauttamiseen kohdeyleisön mukaan.

Haastateltujen kokemukset monikulttuurisuuden haasteista ja hyödyistä olivat samankaltaisia. Heidän tiimeissään kulttuurinen moninaisuus koostui useista eri kansallisuksista. Organisaatiossa, joissa nämä jo monikulttuuriset tiimit tekivät tiivistä yhteistyötä, saattoi sisarorganisaatioiden myötä kontaktiverkosto ja työympäristö laajentua maailmanlaajuisiksi. Tämä tilanne kuvasi molempien johtajien tiimejä.

Tunteiden kirjoon liittyi turhautumista silloin, kun asioita ei voitukaan sanoa suomalaisittain suoraan, vaan asiat piti esittää kiertäen ja kaartaen. Onnistumisia johtajat kokivat saatuaan laajoja näkökulmia asioihin eri puolelta maailmaa. Yksi esimerkki kansainvälisen virtuaalitiimin hyödyistä oli paikallinen osaaminen. Esimerkiksi kulttuurin ja lainsäädännön tunteminen saattoi lisätä tehokkuutta tiimin toimintaan, asiakaspalveluun ja työskentelyyn. Asiakasnäkökulmasta paikallisuus tarkoitti myös oikea-aikaisen palvelun saamista omalla kielellä, omaa kulttuuria ymmärtäen, vaikka työ johdettiin keskitetysti Suomesta.

Monikulttuurisen virtuaalitiimin ja tavallisen tiimin johtamisen periaatteet olivat johtaja A:n mukaan samoja. Hän tiivisti nämä periaatteet lauseeseen: *Ihminen otetaan henkilönä vahvuuksineen ja heikkouksineen. Tarkoituksena on vahvistaa vahvuuksia, ja kehittää heikompia kohtia.*

Monikulttuurinen virtuaalitiimi saattaa työskennellä maantieteellisesti hyvinkin laajalla alueella. Haastatteluiden perusteella työskenteleminen eri aikavyöhykkeillä koettiin sekä hyötynä että haasteena. Eri aikavyöhykkeet haastoivat tiimin toimimista esimerkiksi niin, että tiimiläisiltä edellytettiin joustamista ja työskentelemistä normaalista aikataulusta poiketen, jotta koko tiimi voitiin koota yhteen.

Toisaalta eri aikavyöhykkeet mahdollistivat sen, että työtä tehtiin keskeyttämättä kellon ympäri. Kulttuurikalenteri voitiin huomioida sijaistamisessa: silloin kun juhlettiin esimerkiksi uskonnollista juhlaa toisessa maassa, pystyi toinen tiimiläinen joustavasti sijaistamaan vapaapäivää viettävää kollegaansa toisessa maassa.

Johtamisen näkökulmasta haasteena oli organisoida työ niin, että eri maissa työskentelevät tiimit toimivat riittävän itsenäisesti. Tärkeää molempien haastattelemani johtajien mielestä oli kiinnittää huomiota tiedottamiseen, tiedon oikeellisuuteen ja viestin selkeyteen.

Työn sujuvuus oli heidän mielestään tärkeää. Valtuuttaminen, selkeä ohjeistaminen, raportoinnin ja tiedon kulun varmistaminen olivat keinoja, joilla haastattelemani joh-

tajat ylläpitivät työn sujuvuutta. Heidän kokemuksiensa mukaan kansainvälisissä virtuaalitiimeissä saattoi ongelmia ilmetä siinä, että eri toimipisteiden eriaikainen työskentely saattoi johtaa tietokatkoksiin, väärinymmärryksiin tai päätöksenteon hidastumiseen. Kulttuurin vaikutus tässä haasteessa liittyi kykyyn työskennellä itsenäisesti ja toimia rohkeasti. Maakohtaiset hierarkkiset erot saattoivat olla suuria. Tällöin tavat toimia olivat erilaisia ja tiimiläisten rohkeus ottaa vastaan ja käyttää johtajansa antamia valtuuksia vaihtelivat.

Tiedottaminen, kommunikointi ja kulttuuri johtamisen näkökulmasta

Kulttuuri vaikutti tiedottamiseen. Johtaja B piti tärkeänä tiedottamisen tasa-arvoisuutta. Eri maiden ja maanosien, kuten USA:n, Euroopan ja Aasian välisiä eroja hän kuvailee suuriksi. Esimerkiksi aasialaisissa maissa tuli tiedottamisen jälkeen varmistaa, että viesti oli tulkittu oikein. Hänen havaintojensa mukaan aasialaistaustaiset tiimiläiset myönsivät hyvin harvoin, että eivät ymmärtäneet asiaa. He saattoivat kokea tarkentavat kysymykset epämieluisiksi, koska silloin tietämättömyys olisi voinut paljastua. USA:n suuntaan viesteihin tuli lisätä aina small talk – osiot. Hänen kokemuksiensa perusteella Euroopassa toimivat suomalaistyyppiset, hieman suuremmat kommunikointityylit, jotka saattoivat vähän erota toisistaan maakohtaisesti.

Tutkimuksessa nousi esiin myös havainto, jonka johtaja A oli työssään tehnyt. Hänen kokemuksiensa mukaan myös yksilölliset erot voivat olla suuria saman kulttuurin sisällä. Hänen tiimissään johtamisen kannalta haastavimmat tilanteet syntyivät suomalaisen tiimiläisen kanssa, joka kaipasi muita enemmän yksityiskohtaisempaa johtamista. Vastavuoroisesti yllättävänä asiana hän koki sen, että kiinalainen, voimakkaan hierarkkisesta kulttuurista tuleva tiimin jäsen koki ja omaksui erittäin positiiviseksi hänen keskustelewan, tiedottavan ja valtuuttavan tyylinsä johtaa. Hänen johtamistyyliinsä on tavanomaisempi Suomessa kuin Kiinassa, joten kulttuurista huolimatta yksilöllisyys voi korostua suuresti myös virtuaalisissa tiimeissä ja niiden johtamisessa.

Teema 4: Kansainvälisen virtuaalitiimin edut ja haasteet

Edut ja haasteet yksilön kannalta

Yksilön näkökulmasta edut liittyivät kansainvälisyyteen. Molempien johtajien mielestä kansainvälinen virtuaalitiimi tarjosi esimerkiksi mahdollisuuksia oman näkemyksen kasvattamiseen ja monipuolistamiseen. Erilaisten ihmisten työskenteleminen yhdessä yhdisti erilaisia ajatuksia ja näkökulmia. Tällöin yksittäiset ajatukset ja näkökulmat saattoivat rikastuttaa toisiaan. Työskentelymuoto tarjosi tiimiläisille mahdollisuuden käyttää ja ylläpitää omaa kielitaitoaan. Samalla he saivat mahdollisuuden tutustua erilaisiin kulttuureihin, oppivat tuntemaan kulttuureita sekä tapoja toimia eri puolilta maailmaa.

Johtaja B näki asiassa myös työnantajanäkökulman. Hänestä oli hienoa pystyä erottautumaan taloushallinnon alalla sellaisena työnantajana, joka pystyi tarjoamaan kansainvälisen työympäristön Suomessa: *Meillä työskentelevällä henkilöllä on valtavat maailmanlaajuiset kontaktit, vahva kielitaito ja kulttuuriosaaminen. Sitä ei kaikkip pysty tarjoamaan.*

Haasteita kansainvälinen virtuaalitiimi tarjoaa paljon. Yksilön kannalta esimerkiksi luottamus voi olla haaste. Johtaja B kuvaili luottamusta haasteena tilanteissa, joissa tiimiläinen ei nähnyt mitä toinen tiimiläinen oli tehnyt. Luottamuspula nimettiin tuplatyöksi ja sen kitkemiseksi oli johtaja B:n organisaatiossa tehty paljon töitä. Tiimiläisen tulisi voida lähtökohtaisesti luottaa siihen, että omaa työvaihetta edeltävä työ on suoritettu asianmukaisesti ajallaan, eikä ole tarvetta esimerkiksi työn uudelleen tekemiselle tai jatkuvalle tarkistamiselle. Yhteisössä oli koettu chat-viesti ”teitkö jo” vahtimiseksi. Johtaja B oli lähtenyt ratkaisemaan ongelmaa keskustelemalla avoimesti luottamuksesta, rooleista ja vastuista. Samalla hän korosti sisäisen kontrollin roolia ja luotettavuutta. Sisäinen kontrolli tarkoitti tässä asiassa systeemiä, joka ilmoitti järjestelmän, teknologian tai prosessin avulla työn etenemisestä. Jos vaihe a olisi ollut tekemättä ennen kuin alettiin tekemään vaihetta b, asia olisi noussut esiin sisäisen kontrollin myötä.

Kummankin johtajan mielestä haasteena voitiin kokea myös fyysinen etäisyys. Etäisyys haasteen pienentämisessä ja ratkaisemisessa auttoivat hyvät tietotekniset välineet. Johtaja A:n kokemuksen mukaan suuri yksilöllinen haaste saattoi olla työhön

kuuluva yksinäisyys ja yksin puurtaminen. Näihin liittyy läheisesti myös valtuuksien ottaminen ja käyttäminen. Hän oli työssään huomannut, että tiimiläiset tarvitsivat paljon rohkaisua ja tukea. Heidän tuli voida luottaa siihen, että esimies oli tiimiläisen tekemisen tukena, meni asia sitten hyvin tai huonosti. Palavereissa saattoi tulla tilanteita, joissa tiimiläiset olivat yksin viemässä viestiä johtajaltaan paljon itseään ylempiarvoisemmille henkilöille, jolloin tarvittiin paljon rohkeutta. Erityisesti johtaja A mainitsee Intian sellaisena maana, jossa tiimiläiset tarvitsivat paljon huomiota ja kannustamista, jopa *luvan* viedä asioita eteenpäin oman johtajansa valtuuksia lainaten.

Edut ja haasteet organisaation kannalta

Johtaja A yhdisti asiakasnäkökulman organisaation hyötyihin. Asiakas hyötyi siitä, että häntä palvelevalla henkilöllä oli samanlainen kulttuuritausta. Se mahdollisti esimerkiksi sen, että väärinymmärrysten sijaan asiakas ja asiantuntija osasivat luontevammin keskustella niin, että asiakkaan aidot tarpeet tulivat oikeista näkökulmista ymmärretyiksi. Palvelun laatu muuttui tällöin kilpailueduksi.

Hyötyjä organisaation kannalta olivat myös mahdollisuus palvella asiakkaita 24/7 –periaatteella kellon ympäri ja mahdollisuus sijaistaa joustavasti juhlapyyhinä ja lomaaikoina. Näiden lisäksi kansainvälinen virtuaalitiimityöskentely vähensi johtaja A:n mukaan myös matkustamisen tarvetta mahdollistaen laajat palveluajat ilman yötyötunteja tai vuorotyöisiä.

Johtaja B:n ajatukset hyödyistä olivat saman kaltaisia kuin johtaja A:lla. Hänen ajattelumallinsa mukaisesti virtuaalinen tiimityöskentelymalli mahdollisti palvelemisen kaikilla aikavyöhykkeillä tarjoten *globaalissa ympäristössä ja globaalissa toimintamallissa locaalia palvelua*. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että jo pelkästään Tampereella työskenteli seitsemää eri kansallisuutta edustavat virtuaalitiimiläiset. Kun nämä tiimiläiset yhdistettiin muihin maailmalla työskenteleviin virtuaalitiimin jäseniin, pystyivät he keskitettyyn Suomesta johdettuun yhtenäiseen palveluun, joka huomioi kohdemaan tarpeet. Tämä locaalisuus, (paikallisuus) näkyi siinä, että esim. Saksaan palveltiin saksan kielellä tai Turkkiin turkin kielellä. Asiakaspalvelijalla saattoi lisäksi olla asiakkaan kanssa sama kulttuuritausta.

Organisaation kannalta haasteina olivat usein samat asiat kuin yksilötasolla. Johtaja B kertoi esimerkiksi luottamuksesta. Yksilötasolla työn tekemättä jättäminen saattoi vaikuttaa koko organisaatioon. Johtaja B oli vastannut tähän haasteeseen kiinnittämällä huomiota ohjeituksiin ja tiedon järjestämiseen intraan. Tiedon tarve oli kasvanut todella paljon kansainvälisessä virtuaalitiimityössä verrattuna perinteiseen tiimiin. Mitään yksinkertaistakaan tietoa ei hänen mukaansa saanut olettaa tiimiläisten tietävän. Kaikki tuli olla samalla tavalla ohjeistettuna jokaiselle, jotta työ suoritettiin oikein, harmonisoidusti ja oikea-aikaisesti.

Aikavyöhykkeet haastoivat tiedon kulkua. Intran tietojen oikeellisuus ja ajantasaisuus on koettiin hyvin tärkeäksi asiaksi. Informaatiossa ja ohjeistuksissa ei hänen mukaansa saanut olla yhtään pelivaraa, jotta kukaan ei olisi lähtenyt tekemään omia tulkintoja. Omat tulkinnat olisivat saattaneet johtaa pahimmillaan siihen, että jokaisessa maassa sama työ olisi tehty eri tavalla. Tiedon kulkeminen ja ohjeistus vaikuttivat suuresti myös siihen, että työ voitiin tehdä ilman katkoja. Tällä tarkoitettiin hänen tiimissään esimerkiksi sitä, että *Tampere ei odottanut Intiaa tai Intia Tamperetta*, kuvaili johtaja B organisaation haasteita.

Johtaja A oli tehnyt samankaltaisia havaintoja haasteista kuin johtaja B. Hänen haastattelussaan esiin nousivat niiden lisäksi kustannusrakenteet, paikallinen lainsäädäntö ja henkilöstökulujen juoksettaminen maanosien välillä. Nämä olivat hänen mielestään haasteita, joita kansainvälinen virtuaalitiimi tuo organisaatiolle. Esimerkiksi suomalaisessa yhtiössä suomalaisessa tiimissä työskentelevä virtuaalitiimiläinen saattoi olla eri kustannuspaikalla omassa kohdemaassaan kuin muut tiimiläiset. Näihin paikallisen lainsäädännön määrittelemiin haasteisiin hän on kuitenkin saanut tuen taustaorganisaatioltaan, joka suurena yhtiönä tunsu hyvin kansainvälisen työn tekemisen pelisäännöt.

Edut ja haasteet laajemmassa mittakaavassa

Kun virtuaalitiimejä tarkasteltiin laajemmassa mittakaavassa, molemmat haastateltavat nostivat eduksi virtuaalisen työskentelymallin joustavuuden. Se, että saattoi halutessaan asua vaikka keskellä Suomea pienessä kylässä ja olla samalla osa suurta

kansainvälistä yhtiötä, oli heidän mielestään myös yhteiskunnallisesti merkittävä asia. Virtuaalisuus tarjosi etuja myös Suomessa sijaitsevalle tiimille. Esimerkiksi etätyömahdollisuus oli asia, jolla oli ollut vaikutusta myös työssä viihtymiseen ja jaksamiseen, tuloksia huonontamatta.

Johtaja A pohti laajemman mittakaavan etuna sitä, että hänen mielestään suomalainen työntekijä on sellaista tyyppiä, joka hyvin soveltuu virtuaalisiin tiimeihin. Hänen mukaansa pääasiassa, kun suomalainen sanoo tekevänsä jotakin, hän sen myös tekee, toisin kuin monet muut. Tämä ajatus on hänen mielestään kulttuurisidonnainen, sillä suomalaisessa kulttuurissa uskalletaan usein miten kieltäytyä, kysyä apua tai myöntää, että ei osaa. Hän vertaili suomalaista tyyliä amerikkalaiseen tyyliin, jossa työntekijä saattaisi sanoa kyllä, ilman aiettakaan tehdä lupaamaansa asiaa ja toisaalta aasialaiseen tyyliin olla myöntämättä, että ei osata tehdä jotain. Pohdinnat johtivat siihen lopputulemaan, että kansainvälinen virtuaalitiimityöskentely saattaisi olla hyvä keino työllistyä Suomessa haastaviin kansainvälisiin tehtäviin.

Erityisiä haasteita, jotka vaikuttaisivat laajemmassa mittakaavassa, ei kumpikaan haastatelluista pystynyt kertomaan, sillä he mielsivät haasteiden olevan ennemminkin organisaation, tiimin, yksilön tai johtamisen tasoilla.

Johtamisen haasteet

Sä et näe kokonaisuutta, mitä Kiinassa tapahtuu. Sä saat vain sen, mitä sulle kerrotaan. Näin kuvaili johtaja B kansainvälisen virtuaalitiimin johtamisen haasteita.

Vaikka tekniikka on kehittyntä, esimerkiksi palavereissa ja videoneuvotteluissa haasteena oli usein se, että näytöllä on ihmisen sijaan taulukko tai esitys. Johtaja B:n mukaan tällöin puuttumaan jäi kontakti tiimiläisen kanssa. Hän vertasi tilannetta tavalliseen palaveriin, jossa esittäjä heti aistii, näkee kasvoilta ja lukee rivien välistä, ymmärtääkö vastapuoli asian ja ollaanko menossa oikeaan suuntaan. Myös tunteet, kuten loukkaantuminen, pahoittelu ja innostuminen saattoivat jäädä herkästi välitty-mättä virtuaalisissa kohtaamisissa.

Tähän haasteeseen johtaja B oli vastannut kehittämällä omia johtamistaitojaan. Hän kiinnitti huomiota siihen, että tunsu vastapuolen niin hyvin, että pystyi yksittäisistä

huokauksista, äänenpainoista ja äännähdyksistä tulkitsemaan sanatonta viestintää. Hänen mielestään virtuaalijohtajalla tulee olla herkät tuntosarvet sekä rohkeutta ja älyä kysyä, mitä mieltä asiasta aidosti ollaan. Kysymisen lisäksi hänen mielestään tärkeää on myös rohkaista johdettavaa: *Hei, sä saat ihan oikeasti sanoa, mitä mieltä olet. Onko se hyvä vai huono asia? Jos se on susta huono, se pitää sanoa.*

Toinen esimerkki, jonka johtaja B mainitsee johtamisen haasteeksi, liittyy kulttuuriin ja hierarkiaan. Suomessa esimiehen esimies voi kävellä työtilan läpi, istahtaa pöydän kulmalle ja kysyä, missä mennään. Hän voi juoda kahvia samassa pöydässä. Esimerkiksi Kiinassa näin ei kuitenkaan hänen mukaansa ollut. Jos johtaja B soitti Kiinaan tiimiläiselle, siellä ajateltiin: *Isopomo soittaa mulle suoraan, olen tehnyt jotain todella väärin.* Kiinassa tieto kulki aina esimiehen kautta, ja jos hän ei jotain tietoa kertonut, en saanut kyseistä tietoa mitään kautta, kertoo johtaja B kokemuksiaan. Hänen mukaansa myös muissa maissa oli ollut samankaltaisia haasteita.

Johtaja B oli ratkaissut hierarkiahaastetta niin, että hän oli vierailuilla ja tapaamisissa pyrkinyt luomaan kontakteja suoraan tiimiläisiin, jotka ovat johtoryhmään kuuluvien managerien johdettavia. Hän oli pyrkinyt opettamaan, että jos hän esimiehen esimiehenä soitti ja kysyi kuulumisia, se tarkoitti *oikeasti* vain sitä, että hän kysyi: Mitä kuuluu? Ei mitään muuta. Johtaja B haluaa olla johtajana tavallinen ihminen ennemmin kuin joku, joka johtaa etäältä ja korkealta. Hän oli kokenut työssään, että tämän kaltaisesta kontaktien luomisesta ja tutustumisesta suoraan tiimiläisiin oli ollut hyötyä. Silloin vastapuoli oli saanut mahdollisuuden muodostaa viestin ja äänen taakse kontaktin, eli ihmisen.

Johtaja A nosti luottamuksen ja kulttuurintuntemuksen haasteiksi. Ilman, että tuntee todella hyvin johdettavansa, ja on valmis käyttämään aikaa kaukana oleviin tiimiläisiin tutustumiseen, ei hänen mielestään virtuaalitiimin johtaminen onnistu. Haasteeseen vastaaminen vaatii viitseliäisyyttä, kulttuurintuntemusta ja aikaa tutustumiseen.

Vaikka molemmat haastattelemani johtajat nimesivät johtamisen haasteita, silti heidän kokemuksensa kansainvälisestä virtuaalitiimityöskentelemisestä olivat hyvin po-

sitiivisia. Se, että he olivat itse työskennelleet virtuaalitiimissä johdettavina, oli tuonut omaan johtajuuteen näkökulmia ja kokemuksia. Niiden ansiosta he ovat osanneet paremmin asettua myös tiimiläisen asemaan ja tarkastella omaa johtamista ja toimintaa myös virtuaalitiimiläisen näkökulmasta. Tämä kävi ilmi molempien johtajien haastatteluissa syvällisenä ja moniulotteisena tutkimusilmiön pohdintana eri näkökulmista, sekä omien kokemusten kertomisena.

4 Tulokset

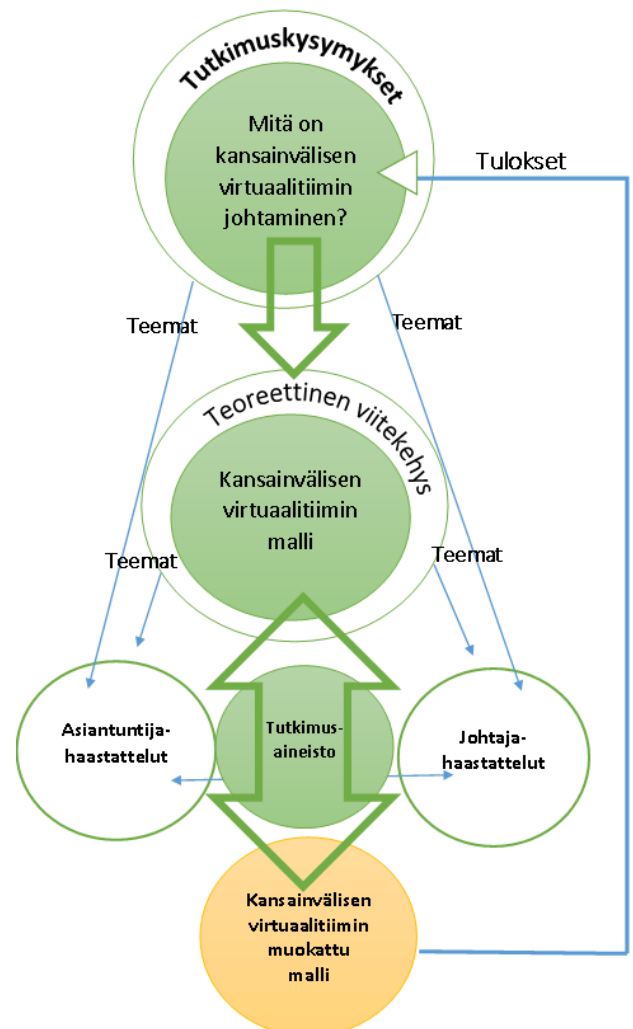
Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Luvun alussa palataan tutkimusongelmaan, -kysymyksiin ja tarkastellaan lyhyesti, miten tulokset syntyivät. Sen jälkeen siirrytään tuloksiin. Tuloksissa vastataan tutkimuskysymyksiin keskustelemalla aieman tutkimuksen ja tämän tutkimuksen tulosten yhteneväisyyksistä ja eroavaisuuksista. Lisäksi tässä luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

4.1. Paluu tutkimusasetelmaan

Opinnäytetyössä tutkittiin ilmiötä kansainvälisen virtuaalitiimin johtaminen. Tutkimusongelma, *mitä on kansainvälisen virtuaalitiimin johtaminen*, jaettiin neljään tutkimuskysymykseen:

Kuvio 15. Tutkimuksen runko

1. *Miten kansainvälinen virtuaalitiimi perustetaan?*
2. *Miten kansainvälistä virtuaalitiimiä johdetaan?*
3. *Millaisia etuja ja haasteita voidaan kansainvälisen virtuaalitiimin toiminnasta löytää?*
4. *Miten monikulttuurisuus näkyy kansainvälisissä virtuaalitiimeissä?*



Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset syntyvät kansainvälisen virtuaalitiimin mallien kautta teoreettisen viitekehyksen ja aineiston välisen keskustelun tuloksena. Kuviossa 15 esitellään tutkimuksen runko. Kuviosta näkyy miten tutkimusongelma, tutkimuskysymykset, viitekehys, ja niistä koottu malli kohtaavat tutkimusaineiston ja muotoutuvat täydennetyksi malliksi. Muokattua mallia tarkastelemalla rakentuvat tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin vastaavat tutkimustulokset.

4.2. Kansainvälisen virtuaalitiimin muokattu malli

Luvussa 2.10 ja esiteltiin aiempiin tutkimuksiin perustuvan viitekehyksen yhteenveto, *kansainvälisen virtuaalitiimin malli*. Tutkimusaineistosta tehdyt havainnot yhdistettiin em. malliin ja tuloksena syntyi uusi muokattu malli.

Malli on koodattu värikoodein: sinisellä on erotettu sellaiset huomiot, jotka pohjautuvat pelkästään aiempiin tutkimuksiin, mustalla asiat, jotka pohjautuvat sekä aiempiin tutkimuksiin että tämän tutkimuksen tuloksiin. Huomiot, jotka ovat mallissa kirjoitettuina vihreällä, perustuvat vain tämän tutkimuksen tulosten havaintoihin. Tutkimuksen luettavuuden vuoksi malli on sijoitettuna seuraavalle sivulle.

Seuraavaksi esitellään tutkimustulokset vastaten tutkimuskysymyksiin *kansainvälisen virtuaalitiimin muokatun mallin kautta* (Kuvio 16, sivu 66).

Kuvio 16. Kansainvälisen virtuaalitiimin muokattu malli.

HAASTEITA

Moninaisuus saatetaan kokea yksilötasolla uhkana, se voi heikentää tiimin tulosta. Kulttuuriin liittyvä käyttäytyminen, sen tunnistaminen ja erottaminen persoonallisuuden piirteistä juontuvasta käyttäytymisestä.

Kulttuuriosaaminen: ongelmien oikean syyn ymmärtäminen. Valtaetäisyyden hahmottaminen ja harmoniapyrkimyksen ymmärtäminen tavoiteorientoituneessa johtamistyyliissä.

KANSAINVÄLISYYS JA MONINAISUUS

Mahdollisuus työskennellä maantieteellisesti laajalla alueella ja eri aikavyöhykkeillä, 24/7. Laajempi näkökulma, paikallinen osaaminen etäältä johdettuna = etua asiakkaalle. Kulttuurintuntemus voi olla myös kilpailuetu. **Moninaisuus ruokii luovuutta ja innovatiivisuutta.**

Moninaisuus on rikkaus ja haaste. Yksilöllisyys – tiimiin voi muodostua oma kulttuuri, joka yhdistää erilaiset persoonat ja kulttuuritaustat yhtenäiseksi tiimiksi

JOHTAMINEN

Samanlaista johtamista kuin perinteisessäkin tiimissä, mutta sidoksissa tekniikkaan ja viestintätaitoihin. Virtuaalitiimin johtajuudessa olennaista on ymmärtää, että jotkin ongelmat voivat tulla ilmi viiveellä. Johtamisessa tarvitaan myös tapaamisia kasvokkain. 8 Virtuaalitiimin johtajuuden periaatetta. **Mukautuva johtamistyyli: tiedä mitä ja ketä johdat.**

HAASTEITA

Pitkät etäisyydet, aikaero sekä moninaiset kulttuuritaustat. Kielitaito, ryhmäytyminen ja tiimin sisäisen luottamuksen rakentuminen. Sanattomien viestien tulkitseminen ja tapaamista vaativien tilanteiden tunnistaminen. Palautteen antaminen. **Rajattu tiedonsaanti ja tunteiden välittymisen haasteet.** Hierarkiaan liittyvät haasteet. Tutustumiseen liittyvät käytännön haasteet.

TIIMILÄINEN

Ei liian introvertti tai ekstrovertti, avoin ja rohkea. Kyky ajatella ja työskennellä itsenäisesti, sekä hyvä epävarmuuden sietokyky. Vahvat kommunikaatiotaidot, halu ja kyky toimia aloitteellisesti. Riittävä kulttuuriosaaminen, tekninen osaaminen ja vahva kielitaito.

HAASTEITA

Työskentelymalli haastaa tiimiläisen: täytyy olla hyvin itsenäinen ja rohkea. Puutteelliset kommunikaatiotaidot ja kulttuuriosaaminen, sekä haluttomuus verkottua henkilökohtaisella tasolla tiimin kanssa. Tiimin sisäisen luottamuksen rakentuminen. Virtuaalityöskentely ei sovellu kaikille. Tiimiläisen asema omassa maassa voi olla haastava.

TEKNIikka

Tekniikka voi mahdollistaa virtuaalitiimin perustamisen, asiantuntijoiden palkkaamisen ja huippuosaamisen hyödyntämisen kustannustehokkaasti. Paljon vaihtoehtoja, esim. puhelu, videoneuvottelu, internetpuhelu, chat – viestit, intra ja sähköposti. **Sosiaalinen media, virtuaalitodellisuus sekä erilaiset pilvipalvelut.**

VIESTINTÄ

Taidokas kommunikointi eri kanavia käyttäen, huomioiden kanavan rikkaus. Selkeät, yksinkertaiset viestit ja ohjeet vähentävät väärinymmärryksiä. **Vuorovaikutusviestinnän ja tiedottamisen eron ja merkityksen ymmärtäminen on tärkeää, ja niihin liittyvät kanavapäätökset ovat tärkeitä.** Kanavien rakentaminen tiimin sisäiselle viestinnälle ja vuorovaikutukselle.

HAASTEITA

Sanattomien viestien puute, jolloin tärkeää on oikean kanavan valitseminen. **Tiimiläisten tekninen osaaminen.** Toimistoilmapiiriin puute – pienet tärkeät asiat saattavat jäädä välittymättä. Oman kommunikoinnin ja viestinnän mukauttaminen kohdeyleisön mukaan. Tarve varmistella, että viesti on ymmärretty oikein.

Etuja ja hyötyjä

Laajat rekrytointimahdollisuudet. **Rekrytointivaltti: kansainväliset tehtävät kotimassa**

Kansainvälisyys ja paikallistuntemus - kilpailuetu

Kustannussäästöt 24/7 ilman vuorotyöisiä, katkoksia tai odottamista

Työskentely ei ole paikkaan sidottua. **Joustavuus ja työn itsenäisyys.**

Turvallisuus – vähemmän tarvetta matkustaa

JOHTAJA

Hyvät kommunikaatiovalmiudet, viestintätaidot sekä taito kysyä. Vahvat kognitiiviset taidot, luovuus sekä kyky luoda ja asettaa visio tavoitteineen. Kyky näyttää suuntaa, vahvat tiimityön ohjaustaidot, motivoinnin ja inspiroinnin taito. Valtuuttaja, **rohkea rajojen venyttäjä, taitava mentori ja resurssien löytäjä.** Avoin, mukautuvainen ja joustava. Utelias ja inhimillinen. WRAP (Thompson). Kyky ja motivaatio kehittää uutta. Johtamistaidot ja asiaosaaminen korostuvat.

4.2.1 Miten kansainvälinen virtuaalitiimi perustetaan?

Aiempien tutkimusten, esim. Bell ym. (2002), mukaan tyypillisimmin virtuaalitiimejä on käytetty tietyn ongelman tai projektin ympärille rakennettuina. Tutkimus vahvisti tätä havaintoa, sillä molempien johtajien tiimit oli perustettu, koska ratkaistavana oli jo ilmennyt ongelma tai suuri organisaatiomuutos ja tarve organisoida toiminta uudelleen.

Tutkimuksen tulokset vahvistivat, että kansainvälisen virtuaalitiimin perustamisessa on tärkeää kiinnittää huomiota henkilövalintoihin. Aiempien tutkimusten (Zaugg ym. 2015; Oertig & Buergi 2006) tulokset tiimiläisten valinnassa vahvistuivat; luottamuksella on merkitystä ryhmäytymisessä ja tiimin toiminnassa. Persoonallisuuden piirteillä on merkityksensä esimerkiksi virtuaalisyömpäristöön soveltumisessa, ja kielitaidolla sekä kulttuuriosaamisella on myös suuri merkityksensä, joka vaikuttaa esimerkiksi mahdollisiin väärinymmärryksiin ja -tulkintoihin.

Tutkimuksen tulosten (kuvio 16, tiimiläinen) perusteella henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, kuten kykyyn ja valmiuteen työskennellä itsenäisesti, kulttuuriosaamiseen, kommunikointivalmiuksiin, kielitaitoon ja asiaosaamiseen tulisi kiinnittää huomiota rekrytointipäätöksiä tehtäessä. Yksittäisenä huomiona tutkimustuloksista mainittakoon myös asiantuntijan huomio, joka korostaa yksilöllisyyttä: kaikki eivät sovellu tai halua soveltua virtuaaliseen tiimityöskentelyyn asiantuntijuudestaan, iästään, sukupuolestaan tai kulttuuritaustastaan huolimatta. Haastatteluissa nousivat esiin myös kuviossa 14 (Swallow 2015) olevat tiimiläisiin liittyvät kommunikointityylien haasteet. Nämä haasteet vahvistavat edellä mainittuja aiempia tutkimustuloksia, sillä ne ovat luonteeltaan sellaisia, joita voisi pyrkiä vähentämään oikeilla henkilövalinnoilla ja kouluttautumisella.

Tiimiä perustettaessa tulee kiinnittää huomiota johtajan valintaan. Johtajuus vaikuttaa tiimin toimintaan ja tehokkuuteen. Kysymisen taito, kognitiiviset taidot, luovuus ja vision luomisen ja tavoitteiden asettamisen taito ovat aiemman tutkimuksen mukaan olennaisimpia taitoja tiimin johtamisessa. (Ziek ym. 2014.) Tutkimuksen tulokset vahvistivat, että virtuaalitiimin johtajan työssä korostuvat taitoina luovuus, ja kyky

asettaa tavoite visioineen. Lisäksi tutkimuksessa nousivat esiin suunnan näyttämisen, tiimityön ohjaamisen valmiudet, motivoinnin ja inspiroinnin taidot sekä valtuuttaminen, jotka ovat myös aiemmassa tutkimuksessa (Joshi ym. 2005) havaittuja virtuaalitiimin johtajan ominaisuuksia.

Kuviossa 16 (johtaja) on näiden, yhtenevien tutkimustulosten lisäksi mainittuna myös pelkästään tämän tutkimuksen havainnot, jotka liittyvät johtajan persoonallisuuteen: mukautuvainen ja joustava. Tutkimustuloksissa korostuivat myös johtamistaitojen ja asiaosaamisen yhdistelmä sekä kyky ja motivaatio kehittää uutta, jotka olivat haastattujen johtajien mukaan perusteluita siihen, miksi heidät oli valittu tehtäviinsä. Asiantuntijaosiossa Thompson nosti esiin omien kokemuslensa perusteella kokoomansa WRAP -ominaisuuslistan (Kuvio 13, Thompson 2015), joka yhdistää hyvin haastatteluiden näkemyksiä kansainvälisen virtuaalitiimin johtajasta ja johtamisesta.

4.2.2 Miten kansainvälistä virtuaalitiimiä johdetaan?

Kuviosta 16 (johtaminen ja johtamisen haasteet) nähdään, että aiempien tutkimusten (Pauleen 2003; MacDonnell ym. 2009) ja tämän tutkimuksen tulosten perusteella johtaminen koetaan samanlaisena, oli kyseessä sitten perinteinen tai virtuaalinen johtaminen. Eroina perinteiseen johtamiseen nähdään sidonnaisuus tekniikkaan ja viestintätaitojen korostunut merkitys. Tiimin ryhmäytymisen ja luottamuksen syntymisen kannalta myös ajoittaiset tapaamisen, etenkin tiimin perustamisvaiheen kick off -tapaaminen, koettiin merkityksellisiksi virtuaalitiimin johtamisessa. Johtajan tulee olla myös mukautuvainen tyyliltään. Silloin kun virtuaalijohtaja käyttää aikaa tutustumiseen, niin yksilöön persoonana, kuin myös hänen kulttuuritaustaansa, toteutuu virtuaalijohtajan tärkeä ”tiedä mitä ja ketä johdat” -ohje.

Cowanin (2014) kahdeksan virtuaalitiimin johtajuuden periaatetta ovat esimerkki käytänteistä, jotka pohjautuvat aiempaan tutkimukseen, vahvistuivat tässä tutkimuksessa ja löytyvät kansainvälisen virtuaalitiimin muokatusta mallista. Tutkimuksen tuloksena voidaan näin ollen nostaa näitä periaatteita jo käytössä oleviksi, virtuaalitiimin johtamiseen liittyviksi toimiviksi periaatteiksi. Niissä yhdistyvät pehmeät taidot,

kuten esimerkiksi tutustuminen, luottamuksen rakentaminen, läsnä oleminen virtuaalisesti, sosiaalisen kanssakäymisen huomioiminen ja sosiaalisten ja emotionaalisten ja kulttuuripohjaisten tekijöiden huomioiminen, kovempiin taitoihin, kuten palaverikäytäntöihin, viestinnän ja tiedottamisen suunnittelemiseen ja ylläpitämiseen ja haastaviin tilanteisiin puuttumiseen sekä tuloksellisuuteen:

1. Rakenna luottamuksellinen suhde jokaisen tiimiläisen kanssa
2. Virtuaalijohtajan tulee pitää huolta omasta virtuaalisesta "läsnäolostaan." Omalla virtuaalipersonallaan ja läsnäolollaan virtuaaliesimies viestii mm. vastaan johtaa.
3. Ota sosiaaliset ja emotionaaliset tekijät mukaan johtamiseesi
4. Pyri ylläpitämään jokaisessa vuorovaikutustilanteessa hyvää työskentelyilma-piiriä valmentavalla ja kannustavalla otteella.
5. Virtuaalijohtaja on vastuussa viestinnästä: käytännöt ja tyyli ovat tärkeitä.
6. Palaverit: tiivistä informaation sisältö olennaiseen.
7. Varaa nopeasti aikaa haastavissa tilanteissa kanssakäymiseen ja palautekeskusteluihin virtuaalityökaluja hyödyntäen.
8. Huomioi virtuaalitiimeissä myös kulttuurierot ja -normit, jotta pystyt myös paremmin välttymään mahdollisilta konflikteilta.

Periaatteet on muokattu Cowanin (2014) taulukosta.

Tiimiläisen näkökulma

Erillinen havainto, joka tuli spontaanisti esiin molemmissa johtajahaastatteluissa johtamisesta keskusteltaessa, oli tiimiläisnäkökulma. Tämän ja aikaisempien tutkimusten perusteella voidaan päätellä, että kansainvälisessä virtuaalitiimeissä johtaminen on samankaltaista kuin "tavallinen" johtaminen, mutta *johdettavana oleminen sen sijaan on huomattavasti tavallista tiimityöskentelyä haasteellisempaa*. Tulosten perusteella tämän ymmärtäminen omassa johtamisessa ja johdettavan asemaan asettuminen saattaa olla keino, jolla voi tarkastella omaa tyyliään johtaa. Samoin voidaan myös todeta, että aiemmat kokemukset virtuaalitiimityöskentelystä tiimiläisenä voivat auttaa virtuaalitiimin johtajaa kiinnittämään huomiota olennaisiin asioihin omassa toiminnassaan ja tavassaan johtaa.

Johtajuuden haasteina ovat tutkimustulosten mukaan virtuaalitiimin ominaisuudet: pitkät etäisyydet, aikaero ja monimuotoiset kulttuuritaustat. Työskenteleminen vieralla kielellä, viestinnän ja sanattoman viestinnän haasteet, palautteen antaminen ja

kohtaamista tarvitsevien tilanteiden tunnistaminen ovat virtuaalijohtajuuden haasteita. Nämä samat haasteet nousivat esiin myös aiemmissa tutkimuksissa. (Zaugg ym. 2015; Oertig ym. 2006.)

Johtamisen haasteisiin liittyvänä tutkimustuloksena voidaan pitää myös tilanteita, jotka liittyivät rajattuun tiedonsaantiin (henkilöön ja tekniikkaan liittyvä haaste) ja heikkoon tunteiden välittymiseen (tekninen haaste). Lisäksi tutkimuksen perusteella haasteiksi voidaan myös nostaa hierarkiaan liittyvät tilanteet sekä käytännön haasteet, jotka vaikeuttavat johtajan mahdollisuuksia tutustua johdettaviinsa (esim. etäisyys ja tapaamisten aiheuttamat kustannukset).

Johtajuus, tekniikka ja viestintä

Kansainvälisen virtuaalitiimin johtamiseen liittyvät olennaisesti myös tekniikka ja viestintä. Kuviossa 16 (tekniikka) esitetyt tekniikan ansiot, kuten huippuosaamisen hyödyntämisen kustannustehokkaasti, voi tämän tutkimuksen tulosten perusteella vahvistaa. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että virtuaalitiimityöskentelyssä tekniikalla on tärkeä rooli. Johtamisessa viestintäkanavan valinta ja erilaisten foorumien luominen erityyppisille viesteille on merkityksellinen asia. Tutkimuksen havainnot tukevat myös aiempia tutkimuksia (Nunamaker ym. 2009), joissa tekniikka on suositeltu valittavan niin, että sen käyttäminen olisi vaivatonta ja tapahtuisi mahdollisuuksien mukaan omalta työpisteeltä luonnollisena osana työpäivää. Haastateltujen johtajien tiimeissä hyödynnettiin puheluita, videoneuvotteluita, internetpuheluita, pikaviestimiä (chat), sähköpostia ja intraa monipuolisesti. Sosiaalinen media, pilvipalvelut ja virtuaalitodellisuus rajautuivat pois tutkimuksen tiimien teknisistä työvälineistä.

Viestintä (Kuvio 16) on osio, jonka näkökulma ei noussut teemahaastatteluissa merkittävään rooliin. Yhteistä tutkimuksen tuloksilla aiempiin tutkimuksiin oli viestinnän selkeyden merkityksellä. Tutkimuksen tuloksien mukaan voidaan todeta, että mitä selkeämmät ja yksinkertaisemmat viestit ja ohjeet ovat, sitä vähemmän on mahdollisuuksia väärinymmärryksiin. Tätä samaa suhdetta kuvailee Yli-Kokko (2005) kuvaillessaan viestinnän onnistumisen suhdetta verrannollisena tiimin edellytyksiin työskennellä kohti yhteistä tavoitetta.

Viestinnän näkökulmasta haasteeksi noussut *rajattu tunteiden välittyminen* on osio, johon tämän tutkimuksen perusteella kannattaa kiinnittää huomiota. Aiempien tutkimusten (Yli-Kokko 2005; Nunamaker ym. 2009) huomiot viestintäkanavan rikkaudesta, vuorovaikutusviestinnän ja tiedotusviestinnän eron ja merkityksen ymmärtämisestä.

Viestintään liittyvien kanavapäätösten osaaminen ja sanattoman viestinnän hallitseminen virtuaalisissa ympäristöissä saattaisivat olla asioita, joihin suomalaisen kansainvälisen virtuaalijohtajan kannattaisi tämän tutkimuksen perusteella kiinnittää huomiota osaamisen ja oppimisen näkökulmista.

4.2.3 Minkälaisia etuja ja haasteita voidaan kansainvälisten virtuaalitiimien toiminnasta löytää?

Haasteet, jotka liittyvät kansainvälisen virtuaalitiimin kansainvälisyyteen, tiimiläisiin, viestintään ja johtajuuteen löytyvät kuviosta 16. Sekä aiempien että tämän tutkimuksen tuloksia tarkastellessa voidaan todeta, että edut ja haasteet ovat hyvin yhteneväisiä. Hyvin toimivassa kansainvälisessä virtuaalitiimissä esimerkiksi kansainvälisyys voidaan nähdä etuna (kilpailuetu, paikallistuntemus, asiakasnäkökulman ymmärtäminen). Heikommin toimivassa kansainvälisessä virtuaalitiimissä se voidaan nähdä haasteena (esim. kulttuuriin liittyvät konfliktit, jotka johtuvat siitä, että johtaja ei ymmärrä, mikä on ongelman todellinen syy).

Kuviossa 16 on keskellä listattuna kansainvälisen virtuaalitiimityöskentelyn etuja. Työskentelytavan joustavuus nousee tutkimuksessa voimakkaasti esiin. Työskentely ei ole paikkaan sidonnaista, vaan sitä voidaan toteuttaa kustannustehokkaasti 24/7 -periaatteella ilman vuorolisiä, katkoksia ja turhaa odottamista. Työskentely voi olla harmonisoitua, hyvin tarkasti keskitettynä johdettua, mutta silti näkyä paikallisena esimerkiksi asiakkaan näkökulmasta tuoden kilpailuetua paikallistuntemuksen kautta.

Työnantajakuvan näkökulmasta kansainvälinen virtuaalitiimityöskentely saattaa olla rekrytoinnissa kilpailuvaltti, sillä työ ei ole sidottua paikkakuntaan tai maahan, mutta silti työtehtävät ja kontaktiverkosto saattavat olla hyvinkin laajat ja kansainväliset. Virtuaalisuus mahdollistaa myös tiimin kokoamisen osaamisen näkökulmasta niin,

että käytettävissä oleva työnhakijoiden valikoima on suurempi, kun rajana ei ole vain tietty kaupunki, maa tai maanosa.

Aiemmissa tutkimuksissa oleva etu, virtuaalitiimityöskentelyn turvallisuus (matkustusrajoitukset, terrorismi (Nunamaker ym. 2009) ei noussut esiin tämän tutkimuksen tuloksissa.

4.2.4 Miten monikulttuurisuus näkyy kansainvälisissä virtuaalitiimeissä ja vaikuttaako se niiden johtamiseen?

Tutkimuksen perusteella (kuvio 16, kansainvälisyys ja moninaisuus) voidaan todeta, että moninaisuus koetaan virtuaalitiimeissä rikkaudeksi ja haasteeksi. Haastatteluiden perusteella johtajat kokivat kansainvälisyyden ja moninaisuuden haastavuudesta huolimatta voimakkaasti positiiviseksi asiaksi. Tulosten mukaan taitavasti johdetussa monikulttuurisessa tiimissä saattaa moninaisuus jalostua yhtenäiseksi tiimin omaksi kulttuuriksi, johon jokainen tiimiläinen tuo mukanaan oman yksilöllisen lisän.

Aiemman tutkimuksen mukaan moninaisuus ilmenee virtuaalitiimeissä henkilövalinnoista päivittäiseen työhön, ja siihen tulee kiinnittää huomiota. Moninaisuuden voi kokea vahvuutena tai uhkana (Colliander ym. 2009). Avoimuus, jota virtuaalitiimien henkilövalinnoissa pidetään myös tämän tutkimuksen mukaan tärkeänä, vaikuttaa muun muassa siihen, miten henkilö menestyy moninaisessa työyhteisössä. (Colliander ym. 2009.)

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan myös todeta, että kansainvälisen virtuaalitiimin johtamisen haasteena on kulttuuriin liittyvän käyttäytymisen ymmärtäminen. Tulosten mukaan on tärkeää tuntea kulttuuri, jonka kanssa on tekemisissä. Tärkeää on pystyä tunnistamaan johdettavan käyttäytymisessä tekijät, jotka liittyvät kulttuuriin, ja erottamaan ne tekijöistä, jotka liittyvät johdettavan omaan persoonaan.

Monikulttuurisuus vaikuttaa tämän tutkimuksen mukaan kansainvälisen virtuaalitiimin johtamiseen: läntinen tavoiteorientoitunut johtamistyyli ei aina sisällä riittävästi havainnointia, jotta ongelmien todelliset syyt tai aiheuttajat tulisivat esiin. Esimerkki

tällaisista ongelmatilanteista voi olla pyrkimys harmonian säilyttämiseen (kulttuurite-kijä) tai valtaetäisyyksien hahmottamisen ongelmat silloin, kun johtajan organisaatio on erilainen kuin johdettavan lähiorganisaatio ja kulttuuri. Esimerkiksi tiimiin rekry-toitu paras asiaosaaja ei välttämättä ole aina sellaisessa asemassa, jossa hän voisi tehdä päätöksiä. Virtuaalitiimin johtajan tulisi huomioida tämän aiheuttama aikaviive aikataulujen suunnittelemisessa ja rohkaista johdettavaa käyttämään esimiehensä valtuuksia.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Validius on käsite, jolla mitataan tutkimusmenetelmän mittauskykyä: kuinka hyvin valittu menetelmä mittaa juuri sitä, mitä sen on tarkoitus mitata? Käsite validi voi-daan nähdä varsinkin laadullisessa tutkimuksessa epäselvänä, eikä se välttämättä sel-laisenaan sovellu kaikkien tutkimusten luotettavuuden arviointiin. Tällöin esimerkiksi tutkijan tarkka selostaminen tutkimuksen kulusta voi kohentaa laadullisessa tutki-muksessa työn luotettavuutta. (Hirsijärvi, 2000, 213–215).

Tässä tutkimuksessa pyrittiin täsmällisyyteen tutkimuksen kulun seurannassa ja tutki-musvalintojen perusteluissa. Tutkimusraportti kirjoitettiin yksityiskohtaisesti. Laadul-linen tutkimus ja teemahaastattelut soveltuivat tutkimusmenetelminä verrattain vä-hän Suomessa tutkittuun tutkimusilmiöön.

Tutkimuksessa yhdistettiin erilaisia tietolähteitä ja teorioita kansainvälisten virtuaali-tiimien johtamisesta viestinnän, moninaisuuden, johtamisen ja psykologian teorioi-hin. Lähdeaineisto perustui kattavaan systemaattiseen hakuun, joka toteutettiin syk-syn 2015 aikana osana asiantuntijan tiedonhankinnan kurssia. Lähdeaineiston haut ulotettiin kotimaisiin ja ulkomaisiin tietokantoihin, vapaaseen internettiin ja kirjasto-jen aineistoihin. Hakusanat ja hakulauseet ideoitiin asiasanastojen avulla. Lähteitä taulukoitiin hakusanoittain ja niiden sopivuus tutkimuksen tietoperustaan arvioitiin. Tutkimusaineisto koottiin suurimmalta osaltaan ulkomaisiin tutkimuksiin perustuen, sillä kansainvälisistä virtuaalitiimeistä ei ollut juurikaan saatavilla tähän tutkimukseen soveltuvaa suomalaista tutkimusaineistoa.

Aineistohaun jälkeen tutkimusartikkelit käsiteltiin systemaattisesti vaiheittain: arvioinnin ja valinnan jälkeen materiaali luettiin useaan kertaan alleviivaten olennaisimmat kohdat. Tämän jälkeen piirrettiin käsitekartat, joihin koottiin kunkin lähteen olennainen sisältö. Näitä käsitekarttoja ja analysointia varten käytössä oli koko tutkimuksen ajan A4 – kokoinen luonnoskirja, jonka sivuilla käsitekartat ja ajatukset säilyivät päiväkirjamaisesti tallessa.

Lähdekritiikin osoittamisen osalta tämä tutkimus on haasteellinen. Tutkimusilmiö kuvattiin hyvin samankaltaisena lähdeaineistossa, eikä luontaista keskustelua tai vertaailua eri teorioiden välille tästä näkökulmasta tutkien juurikaan syntynyt. Tämä vaikutti tutkimusraporttiin vähentäen kriittistä otetta.

Reliabiliteettia, eli mittaustulosten toistettavuutta (Hirsijärvi, 2000, 213.) on tässä tutkimuksesta haasteellisempaa tarkastella. Tutkimuksen aineisto koottiin harkinnanvaraisen näytteen avulla, eikä laajaa toistettavuutta ole ehkä tällaisessa tapauksessa tarkoituksellista mitata, vaan tutkimustulosten luotettavuutta arvioitaessa tarkastellaan harkinnanvaraisen näytettä ja sen laatua, sekä tutkimustuloksia. Vilka lainaa teoksessaan Eskolan ja Suorannan määritelmää harkinnanvaraisesta näytteestä: *”Kysymys on tutkijan kyvystä rakentaa vahvat perusteet näytteelle.”* (Vilka, 2005, 127.)

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin vain tarkoin määriteltyjä kasainvälisiä virtuaalitiimejä sekä asiantuntijoita. Toteutuneiden haastattelujen näkökulmasta voidaan todeta että haastateltavat valittiin tutkimukseen huolellisen taustatyön ja ennalta asetettujen kriteerien perusteella. Näitä kriteerejä oli mm. asiantuntijahaastatteluissa asiantuntijuus ja kokemus, sekä johtajahaastatteluissa tiimien kokoonpano ja yhteinen tavoite. Nämä tekijät puoltavat tämän tutkimuksen validiutta ja toisaalta perustelevat harkinnanvaraista näytettä ja sen kokoa.

Kanasen (2010, 21) mukaan tutkimuksen teoriaosassa tutkimuksen kirjoittaja osoittaa aiheeseen perehtymistä ja lukeneisuutta. Aikaisemmat tutkimukset ja teoriat voivat toimia oman tutkimuksen tukena, ja niiden pohjalta voidaan rakentaa uutta teoriaa. Vilkan (2005, 127) mukaan valintakriteerien toimivuutta, tutkimusaineiston edustavuutta ja sopivuutta tulisi arvioida harkinnanvaraista näytettä käytettäessä

myös tutkimuksen tuloksien perusteella. Näistä näkökulmista tarkastellen tutkimuksen tavoitteeksi oli asetettu teoreettisen viitekehyksen rakentamisessa se, että viitekehys pyrki vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Tavoitteena oli tiivistää viitekehys malliksi ja nostaa empiirisessä osiossa teemat niin, että ne liittyvät kiinteästi tutkimuskysymyksiin ja viitekehukseen. Aineiston analyysin jälkeen tavoitteena oli verrata ja täydentää malli tutkimuksen tuloksilla, ja viimeisenä vastata tutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelmaan huomioiden myös toimeksiantajan tavoitteet. Mikäli tutkimusta arvioidaan Vilkan ja Kanasen näkökulmista, voidaan todeta, että tutkimustulokset puoltavat harkinnanvaraista näytettä ja tutkimuksen pätevyyttä. Tutkimuksessa voidaan nähdä, että aiempi tutkimus toimi pohjana uusille teorioille ja malleille.

5 Pohdinta

5.1 Ei se johtaminen, vaan johdettavana oleminen

Yllättävin tulos, jonka tästä tutkimuksesta sain, on se että kansainvälisessä virtuaalitiimissä haasteellisin rooli saattaa olla johdettavan rooli. Haastatteleman johtajat vastasivat kysymykseen, mitä on kansainvälisen virtuaalitiimin johtaminen, että *se on ihan tavallista johtamista. Ihmisten johtamista*. He nostavat esiin virtuaalisuuteen ja kansainvälisyyden mukanaan tuomaan moninaisuuteen liittyviä haasteita ja etuja, mutta pitävät johtamista kuitenkin ihmisten johtamisena riippumatta siitä, missä johdettavat fyysisesti sijaitsevat.

Haasteellista heidän mukaansa on *tiimiläisenä toimiminen*. Aiemman tutkimuksen perusteella (esim. Zaugg ym. 2015; Militaru ym. 2014) voidaan todeta, että sillä minkälaisia henkilöitä kansainväliseen virtuaalitiimiin valitaan, on merkitystä sekä johtamisen, että tulosten kannalta. Tämä tutkimus vahvistaa näitä aiempia tutkimuksia, avaten samalla näkökulman jatkotutkimukselle: Minkälaista on kansainvälisen virtuaalitiimissä työskentelevän henkilön arki? Minkälaisia haasteita hän kohtaa työssään, ja millaisia kokemuksia hänellä on virtuaalijohdettavana olemisesta? Johdettavan kokemuksista saattaisi hyötyä johtamisen kehittämisessä.

Vaikka virtuaalijohtamista pidettiin ”ihan tavallisena johtamisena”, silti *virtuaalisuuden haasteet* nousivat tutkimuksessa esiin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kun johtamiseen lisätään virtuaalisuus, lisätään myös tarve kiinnittää huomiota tiettyihin asioihin, jotka virtuaalitiimeissä korostuvat. Näitä asioita ovat esimerkiksi kulttuurilliseen moninaisuuteen, viestintään, ja käytännön työskentelemiseen liittyvät haasteet. Sekä asiantuntijat, että haastattelemani johtajat pitivät näitä virtuaalisuuden haasteena.

Haasteet helpottuivat kun virtuaalijohtamisen taidot automatisoituvat ja henkilö löysi oman tyykinsä johtaa virtuaalisesti. Oman tyylin löytäminen edellytti mm. esimiesvalmennusta tai kouluttautumista ja käytännön kokemusta sekä virtuaalitiimin jäsenenä että johtajana. Swallowin terävä huomio virtuaalitiimeistä on myös paikallaan näissä pohdinnoissa, sillä hänen mukaansa virtuaalitiimit ovat sikäli haasteellisia, että samat ongelmat voivat ilmaantua riippumatta siitä, onko kyseessä kotimainen vai kansainvälinen virtuaalitiimi.

Silloin, kun kyseessä on kansainvälinen virtuaalitiimi, kannattaa huomiota kiinnittää *moninaisuusnäkökulmaan*. Tutkimustulosten mukaan virtuaalijohtajan tulisi olla joustava ja mukautuva. Hänen tulisi osata muokata omaa johtamistyyliään kulttuurikohtaisesti ja huomioida se, mitä ja ketä on johtamassa. Tähän liittyvä hyvä huomio oli myös persoonallisuuden vaikutus käyttäytymiseen – taito erottaa mikä käyttäytymisessä liittyy persoonaan ja mikä kulttuuriin on kansainvälisen virtuaalitiimin johtajalle erityisen tärkeä.

Läntinen tavoiteorientoitunut johtamistyyli saattaa aiheuttaa konflikteja tai väärinymmärryksiä muualla maailmassa. Mikäli johtajalla ei ole riittävästi kulttuurintuntemusta, saattaa hän etsiä ratkaisua väärään ongelmaan. Ongelmatilanteessa virtuaalisuus voi syventää konfliktitilannetta entisestään, sillä virtuaalijohtaja saa vain sen tiedon, mikä hänelle kerrotaan. Tästä voi syntyä pullonkaula, ja lopputulemana tilataan lentoliput paikan päälle. Tuolloin virtuaalijohtaminen ei enää ole kovin kustannustehokasta ja toimivaa.

5.2 Kehittämisenäkökulmia ja jatkotutkimusaiheita toimeksiantajalleni

Tämä opinnäyte on avannut virtuaalisuuden ja virtuaalijohtamisen arkea. Se on nostanut esiin muutaman näkökulman, jotka tarjoan toimeksiantajalleni pohdittavaksi:

Virtuaalijohtamisen koulutus – löydä oma virtuaalijohtajuutesi

Jyväskylän ammattikorkeakoulun johtamisen opintotarjontaa voisi tarkastella virtuaalijohtamisen näkökulmasta. Minkälaista virtuaalijohtamisen osaamista nyt tarjotaan, ja voisiko sisältöä kehittää niin, että valmistuvilla tradenomeilla (ylempi ja alempi) olisi johtamistaitojen lisäksi mahdollisuus myös löytää oma virtuaalijohtamisen tyyli?

Omalla tyylillä tarkoitan sitä, että koulutuksen myötä opiskelija oppisi soveltamaan omia johtamistaitojaan virtuaalisessa ympäristössä, löytäisi virtuaalisen läsnäolon taidon. Tällaiseen koulutukseen kuuluisivat mielestäni viestintä (kanavat, tunteet, sanaton viestintä, tiedotusviestintä ja vuorovaikutusviestintä), tekniikka, kulttuuriosaaminen, kielitaito ja johtaminen virtuaalisuuden näkökulmasta.

Tähän aiheeseen liittyvänä *jatkotutkimusajatuksena* ehdotan sen selvittämistä, miten ja millaista koulutusta tällä hetkellä uusille virtuaalijohtajille tarjotaan ja minkälaisia koulutustarpeita esimerkiksi viestintään liittyen saattaisi suomalaisista yrityksistä ja organisaatioista löytyä.

Virtuaalitiimityöskentelyn taidot

Jyväskylän ammattikorkeakoulun opintotarjontaa voisi tarkastella myös virtuaalitiimityötaitojen näkökulmasta. Tässä kehittämisnäkökulmassa ajatuksena olisi pohtia, opetetaanko virtuaalista tiimityöskentelemistä ja virtuaalitiimityötaitoja tällä hetkellä riittävästi jotta myös tiimiläisille asetetut korkeat työelämän vaatimukset tulevat täytetyiksi? Näen virtuaalitiimityöskentelyn osiona, joita kannattaisi opiskella jo tukinto-opinnoissa tulevaisuutta varten tai lisäkoulutuksena oman työn rinnalla kansainvälisissä tai kotimaisesti monipaikkaisissa organisaatioissa.

Nämä opinnot voisivat keskittyä esimerkiksi ryhmäytymiseen ja sosiaalisiin taitoihin virtuaaliympäristössä, oma-aloitteiseen ja aktiiviseen työskentelyotteeseen, viestintä- ja kommunikaatiotaitoihin, kulttuurintuntemukseen, kieliopintoihin ja tekniikkaan esimerkiksi työskentely-ympäristöjen ja oppilaiden muodostamien virtuaalitimien keskinäisten videopalaverien myötä. – Esiintyminen videolla, oman kuvan lisääminen pikaviestimeen tai nettikameran käyttäminen saattavat tuntua meistä suomalaisista epämieluisalta itsensä esiin tuomiselta, joten sitä jättä voisi olla hyvä murtaa jo opiskeluaikana.

Monikulttuurisuus ja virtuaalisuus

Viimeinen kehittämisnäkökulma yhdistä kaksi edellistä näkökulmaa monikulttuurisuuteen. Voisiko kulttuuriopintoja opiskella virtuaalisissa monikulttuurisissa tiimeissä? Ideana näissä opinnoissa olisi se, että tiimit saataisiin toimimaan mahdollisimman tiiviisti, ryhmäytymään mahdollisimman hyvin ja toimimaan yhdessä yhteisen tavoitteen eteen. Tiimit voisivat tavata virtuaalisesti ja käyttää monipuolisesti tekniikkaa keskinäiseen yhteydenpitoon. Näillä kursseilla aihepiirit voisivat olla esimerkiksi moninaisuuden johtamiseen ja kulttuureihin liittyviä, jolloin virtuaalinen ympäristö ja eri kulttuureita edustavat kollegat toisivat lisää sisältöä opetukseen käytännön kokemusten kautta. Yksinkertaiset tekniikat – opiskelualusta, läppäri, skype ja luurit voisivat tarjota lisäarvoa opintoihin.

Jatkotutkimusehdotuksia:

Jatkotutkimuksia ajatellen virtuaalijohtamista voisi tutkia virtuaaliopintojen tarjoajan näkökulmasta. Esimerkkejä jatkotutkimuksista voisivat olla:

Kuinka virtuaalikurssia johdetaan ja minkälaisia haasteita opiskelijoiden virtuaalitimien arjessa esiintyy?

Kuinka virtuaalikursseille osallistuvat opiskelijat ryhmäytyvät ja kuinka virtuaalista opettamista voisi kehittää?

5.3 Tutkimuksesta ja sen hyödyntämisestä

Kuten pohdintojen alussa mainittiin, kansainvälisen virtuaalitiimin johtaminen on aikaisemmissa tutkimuksissa ja tämän tutkimuksen myötä todettu ”tavalliseksi johtamiseksi virtuaalisin maustein.” Nämä *virtuaaliset mausteet* olivatkin sitten vähän suurempi kokonaisuus, ja se vaikutti tekemiini valintoihin. Tavallisella johtamisella tässä yhteydessä tarkoitetaan sitä, että johtaminen voi olla tilanteesta riippuen mitä tahansa johtamista (tiiminjohtamista, asiajohtamista, henkilöjohtamista...).

Tässä tutkimuksessa ilmiö *kansainväliset virtuaalitiimit* ovat laaja ja moniulotteinen tutkimuskohde. Tutkimuksen olisi voinut kohdistaa tai rajata syventymään yksittäiseen kansainvälisen virtuaalitiimin johtamiseen liittyvään teemaan. Koska tutkimusilmiö ja -ongelma ovat kuitenkin laajat ja pyrkimyksenä on ymmärtää ilmiötä kokonaisuutena, täytyy myös tulosten kattaa ilmiö monipuolisesti. Tällöin on perusteltua, että tämä tutkimus tarkastelee ilmiötä laajana kokonaisuutena. Tutkimuksen rajausta puoltaa myös se, että laajempi näkökulma saattaa mahdollistaa toimeksiantajalle enemmän näkökulmia jatkotutkimuksiin. Laajempi rajausta voi tarjota mahdollisuuksia löytää enemmän hyviä käytänteitä kuin suppeammin rajattu, mutta syvempi tutkimus joka kohdistuisi ilmiön yksittäiseen osaan.

Tarkastellessani aiempia tutkimuksia, ja miettiessäni tutkimuksen rajausta päädyin kansainvälisen virtuaalitiimin johtamisen tutkimusten ja -teorioiden pariin. Suunnitelmat syventyä tiiminjohtamisen teorioihin, moninaisuuden johtamiseen, virtuaalijohtamisen syövereihin tai viestinnän kiemuroihin tuntuivat valintana kokonaisuuden näkökulmasta liian tiukoilta raameilta. Aiempi tutkimus oli tutkinut ilmiötä eri näkökulmista ja tutkimusilmiö vaikutti kokonaisuudelta, johon liittyivät henkilövalinnat ja soveltuvuus tiimiläisistä johtajaan, tekniikka ja viestintä, sekä johtaminen ja kansainvälisyys.

Tutkimus sopii hyödynnettäväksi esimerkiksi kotimaisissa ja kansainvälisesti toimivissa yrityksissä tai organisaatioissa virtuaalitiimien perustamisen suunnittelemisessa, virtuaalitiimityöskentelemisen tai virtuaalijohtamisen kehittämisessä. Tutkimuksen havaintoja ja käytännön kokemuksesta kerättyjä toimintavinkkejä voidaan

esimerkiksi käyttää jo rekrytointivaiheessa, kun mietitään henkilön soveltuvuutta tai tiimin perustamisvaiheessa, kun suunnitellaan toiminnan aloittamista ja ensimmäisiä tapaamisia. Se soveltuu myös ohjenuoraksi tiimin johtamiseen, esimerkiksi sovellettaessa kahdeksaa virtuaalitiimin johtajuuden periaatetta käytäntöön.

5.4 Tutkimuksen tarkasteleminen: tavoitteet ja rajoitukset

Tutkimuksessa löytyi vastauksia tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Toimeksiantajan näkökulmasta tutkimus tuotti tietoa tutkittavasta ilmiöstä löytäen kansainvälisen virtuaalitiimin johtamisen käytänteitä ja uusia näkökulmia jatkotutkimuksiin. Jatkotutkimusten ja kehittämispohdintojen myötä on mahdollista, että toimeksiantaja löytää ideoita tulevaisuuden koulutuksiin ja nykyisen opintotarjonnan kehittämiseen.

Henkilökohtaisena tavoitteena oppimisen kannalta oli tutkimusilmiön ymmärtäminen kokonaisuutena. Siihen olen mielestäni päässyt. Tässä tutkimuksessa nousi esiin paljon mielenkiintoista tietoa kansainvälisistä virtuaalitiimeistä ja virtuaalijohtamisesta. Oppimisen kannalta tämän tekeminen oli hyvin antoisa kokemus, sillä jo pelkästään mahdollisuus keskustella kansainvälisten asiantuntijoiden kanssa monikulttuurisuudesta ja kansainvälisten virtuaalitiimien johtajien kanssa heidän työstään ja kokemuksistaan opettivat minulle paljon.

Asiantuntijoiden esimerkit erilaisista tilanteista, joita monikulttuurisessa toiminnassa voisi tulla vastaan, ja johtajien käytännön kokemukset ja heidän ammattitaitonsa heijastuminen haastatteluissa tekivät tutkimusilmiöstä hyvin mielenkiintoisen.

Kritiikkinä ja rajauksena tähän tutkimukseen voidaan todeta, että tuloksissa näkyi haastateltujen johtamisosaaminen ja pitkä kokemus. Mikäli haastatteluun olisi valittu johtajia, joilla on lyhempi kokemus kansainvälisten virtuaalitiimien johtamisesta, olisi vastauksissa saattanut olla painotus, eikä esimerkiksi johdettavan näkökulma olisi välttämättä noussut esiin ollenkaan. Lisäksi on huomioitava se, että tutkimuksessa oleva johtajanäkökulma on suomalaisen johtajan näkökulma, joten se ei välttämättä

vastaa ulkomaalaisen johtajan näkökulmaa tai kokemuksia virtuaalitiimin johtamisesta.

Tämän tutkimuksen yleistettävyys on asia, johon vaikuttaa moni tekijä. Yksi niistä on harkinnanvarainen näyte. Tutkimuksen tietoperusta on laaja, ja tietolähteet ovat monipuoliset, mutta kyseessä on silti tutkimus, joka on toteutettu harkinnanvaraisella näytteellä. Tulosten laajemmassa mittakaavassa soveltaminen edellyttää mielestäni huolellista tarkastelua.

5.5 Kansainvälisten virtuaalitiimien tulevaisuus

Aiemman työkokemuksen perusteella olen huomannut, että jo pelkästään kotimaassa toimivassa organisaatiossa voidaan virtuaalijohtaminen käsittää hyvin monella tavalla. Pahimmillaan se voi olla sitä, että etäesimiehen organisaatiossa ei ole koskaan mitään ongelmia. Silloin herää kysymys, puhutaanko nyt johtajuudesta? Vai onko kyseessä nimellinen esimies ja titteli käyntikortissa? Omalta osaltani voin vahvistaa tutkimuksen havainnot siitä, että virtuaalinen johtaminen ja virtuaalisesti johdettavana oleminen ovat haasteellisia, mutta antoisia rooleja. Ne vaativat perehtymistä ja painottavat hieman erilaisia taitoja kuin perinteinen tiimityöskenteleminen tai johtaminen, mutta silti näen kansainväliset ja kotimaiset virtuaalitiimit positiivisina tulevaisuuden työskentelymahdollisuuksina.

Suomalainen työntekijä soveltuu tutkimuksen mukaan hyvin virtuaalitiimiin, koska hän (usein miten) tekee sen minkä lupaa. Toisaalta myös koulutuksemme on tunnetusti korkeatasoista. Voisin nähdä tulevaisuudessa toimitaloja, joissa työskentelee keskitetysti eri alojen asiantuntijoita omissa virtuaalitiimeissään, omien työnantajensa palveluksessa, mutta kustannustehokkaasti erillisissä vuokratyöpisteissään saman katon alla. Mitä tapahtuisi, jos Suomi alkaisi viemään johtajuuden osaamista maailmalle tarjoamalla huippukoulutettuja virtuaalijohtajia?

Myös maahanmuuttajien työllistymiseen virtuaaliset tiimit voisivat tuoda helpotusta. Tästä on jo olemassa toimivia esimerkkejä, kuten tutkimuksen johtaja B:n Suomessa

sijaitseva tiimi, jossa seitsemää eri kansallisuutta edustavat tiimiläiset tarjoavat virtuaalisesti palvelua, jossa ideana on tarjota keskitetysti johdettua palvelua kohdemaahan kohdemaan kielellä, ja parhaimmillaan vielä samaa kulttuuritaustaa edustavan työntekijän tarjoamana.

Viimeiseksi virtuaalisuuden suomasta joustavuudesta ja vapaudesta:

Kukapa ei haluaisi osallistua palaveriin laiturin reunalla istuen, piirrellen varpailla veden pintaan ympyröitä? ...Se oli täysin mahdollinen, toteutunut ja vieläpä tavoitteellisesti onnistunut palaveri. Se vaati toteutumiseen kurinalaisuutta ja taitoa tiimiläiseltä ja johtajalta. Sain mielikuvan esimerkkinä eletystä elämästä haastattelemaltani virtuaalijohtajalta. Virtuaalisuuden lisääntymisen myötä voi olla, että pääsemme tulevaisuudessa yhä useammin vastaamaan kysymykseen: *Missä sinä haluaisit osallistua palaveriin?*

Lähteet

Alasilta, A. 2009, Meili meitä pyörittää. Työelämän sähköpostiviestintä. Infor: Helsinki.

Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. 2002. A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14-49. Viitattu 27.10.2015. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, ABI/INFORM.

Bergiel, B. J., Bergiel, E. B., & Balsmeier, P. W. 2008. Nature of virtual teams: A summary of their advantages and disadvantages. *Management Research News*, 31(2), 99-110. Viitattu 1.12.2015. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, ABI/INFORM.

Cowan, L. D. 2014. e-Leadership: Leading in a Virtual Environment -Guiding Principles For Nurse Leaders. *Nursing Economic\$*, 32(6), 312-322. Viitattu 1.12.2015. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, ACADEMIC SEARCH ELITE / EBSCO.

Suomen tilastokeskuksen ja valtioneuvoston kanslian ylläpitämä sivusto: <http://www.findikaattori.fi/fi/33> (Viitattu 24.4.2016)

Hirsjärvi S., Remes, P. & Sajavaara P., 2001. Tutki ja kirjoita 6. uud. p. Helsinki: Tammi.

Hennink M., Hutter I., Bailey A., 2011. *Qualitative research Methods*. Lontoo: SAGE Publications Ltd.

Juuti, P. Vuorela, A. 2016. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Viitattu 21.4.2016. <http://jamk.fi/kirjasto> Nelli-Portaali, Ellibs library.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun internetsivut: <http://www.jamk.fi/fi/Etusivu/> Viitattu 20.11.2015.

Jyväskylän Ammattikorkeakoulu, MoJo – hankkeen sivusto <http://blogit.jamk.fi/mojo/> Viitattu 20.11.2015.

Järvenpää S. L. & Leidner, D. E. 1998. Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3: 0. Viitattu 20.10.2015. Vapaasti internetissä: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00080.x/full>

Järvinen, K. 2014, Työn mielekkyyden johtaminen. Käytännön opas. Talentum: Helsinki.

Kananen J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja. Heikkinen R. 2010.

Karisto, A. & Seppälä, U. 2004. Maukas gradu, valmistusvihjeitä tutkielman tekijöille. Tampere: Vastapaino.

MacDonnell, R., O'Neill, T., Kline, T., & Hambley, L. 2009. Bringing Group-Level Personality to the Electronic Realm: A Comparison of Face-to-Face and Virtual Contexts. *Psychologist-Manager Journal* (Taylor & Francis Ltd), 12(1), 1-24. Viitattu 20.10.2015. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, ABI/INFORM.

Magnusson, P., Schuster, A., & Taras, V. 2014. A process-based explanation of the psychic distance paradox: Evidence from global virtual teams. *Management International Review*, 54(3), 283-306. Viitattu 27.10.2015. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, ABI/INFORM.

Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html (a viitattu 1.12.2015)

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_5.html (b viitattu 1.12.2015)

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html (c viitattu 1.12.2015)

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html (a viitattu 22.4.2016)

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html (b viitattu 22.4.2016)

Militaru, G., Niculescu, C., Simion, C., & Alexe, C. 2014. CULTURE IN VIRTUAL TEAMS. *FAIMA Business & Management Journal*, 2(4), 14-28. Viitattu 20.10.2015. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, ABI/INFORM.

Mäkitalo, E., Wallinheimo K. 2012. Virtuaaliset ympäristöt, Innokas oppiminen, tehokas koulutus. Helsinki: Talentum. Viitattu 14.1.2016. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, Talentum e-kirjat.

Nunamaker Jr., J. F., Reinig, B. A., & Briggs, R. O. 2009. Principles for Effective Virtual Teamwork. *Communications Of The ACM*, 52(4), 113-117. Viitattu 20.10.2015. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, ACADEMIC SEARCH ELITE / EBSCO.

Oertig, M., & Buergi, T. 2006. The challenges of managing cross-cultural virtual project teams. *Team Performance Management*, 12(1), 23-30. Viitattu 20.10.2015. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, EMERALD.

Pauleen, D. J. 2003. Leadership in a global virtual team: An action learning approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(3), 153. Viitattu 20.10.2015. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, ACADEMIC SEARCH ELITE / EBSCO.

Ruusuvuori J., Nikander P., Hyvärinen M. 2010, Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino. Hyvärinen M. 2010.

Scovotti, C., & Spiller, L. D. 2011. Cross-Border Student Collaborations: Opportunities for Videoconferencing. *Marketing Education Review*, 21(1), 57-62. Viitattu

20.10.2015. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, ACADEMIC SEARCH ELITE / EBSCO.

Swallow, D. Intercultural Communication Specialist. Asiantuntijahaastattelu Jyväskylän Ammattikorkeakoululla 26.22.2015. Taustatiedot on viitattu 27.2.2016 internetistä: <http://www.deborahswallow.com/>

Team Finland – verkoston kotisivut. Team Finland -verkosto edistää Suomen ja suomalaisten yritysten menestymistä maailmalla. www.teamfinland.fi >tehtävät > verkosto > historia. Viitattu 27.10.2015

Thompson, L. Living Cultural Solutions: consultancy, research and training in cultural awareness and diversity management. Asiantuntijahaastattelu Jyväskylän Ammattikorkeakoululla 26.11.2015. Taustatiedot on viitattu 27.2.2016 internetistä: <http://www.culturalsolutions.ie>

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Visti, A., Gyekye, S. A., Heiskanen, H., Härkönen & L., Ruoppila, I. 2006. Moninaisuus työelämässä. *Psykologia* 41: 2006: 6, 4, 427–439 Viitattu 27.10.2015. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, DORIA.

Yli-Kokko, P. 2005, Asiantuntija johtaa ja Asiantuntija neuvottelussa ja palaverissa. Teoksessa Asiantuntija viestii ajatuksesta vaikutukseen. Karhu M., Salo-Lee L., Sipilä, J., Selänne, M., Söderlund L., Uimonen, T., Ylikokko P. 2005. Infoviestintä: Helsinki.

Yle:n internetsivut ja internet-uutiset:

<http://yle.fi/aihe/artikkeli/2014/11/17/suomalaiset-yritykset-tyollistavat-ulkomailla> (Viitattu 24.4.2016)

http://yle.fi/uutiset/professori_tulevaisuudessa_ihmisilla_on_monta_kotia/8662442 (Viitattu 24.4.2016)

http://yle.fi/uutiset/euroalueen_tyollisyystilanne_on_kohentunut_paitsi_suomessa_ja_parissa_muussa_maassa/8785667 (b Viitattu 24.4.2016)

Zaugg, H., Davies, R., Parkinson, A. & Malegby S., 2015 Best Practices for Using Global Virtual Teams. 2015. TechTrends: Linking Research & Practice to Improve Learning, 59(4), 87-95. Viitattu 25.10.2015. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, ACADEMIC SEARCH ELITE / EBSCO.

Ziek, P., & Smulowitz, S. 2014. The impact of emergent virtual leadership competencies on team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(2), 106-120. Viitattu 25.10.2015. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, ACADEMIC SEARCH ELITE / EMERALD.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko asiantuntujahaastattelut

Introduction:

1. Tell me shortly about yourself, who you are, and what is your experience around multicultural, diversity management?

Questions

Culture and manager

2. If I were an international manager, how much do you think that I should pay attention to cultural issues? Under what circumstances is culture likely to be significant factor and when it is not? Is there a rule that helps manager to decide the significance?
3. How cultural features impacts performance?
4. What are the qualities that are needed for a cross cultural and international manager? Is there some skills that you feel are obligated besides language skills?

Management styles

5. Does it matter which kind of management style to use across borders and cultures?
 - Do you think that different cultures have needs for different kind of managers?
 - If we are thinking about leadership and management, do you think that one culture might need more leadership than another? For example is there cultural difference that influences management needs between Chinese and British employee?

Multicultural virtual teams

6. How about e-leaders? If I was supposed to build an international, multicultural virtual team, what kind of tips could you give me? Is there some actions that you feel is absolutely necessary and are there some issues that might be worth avoiding?
7. Is it possible to success as a manager in multicultural virtual team? Do you think it is necessary to travel a lot or is it possible to lead (the diversity) from a distance? In what kind of situations you would recommend face to face meetings?
8. What is your opinion, is there difference between cultures in virtual environment? For example do you feel that people from certain culture might be easier or more difficult to manage from distance?

Liite 2. Haastattelurunko johtajahaastattelut

Taustatietokysymykset

Mikä on koulutustaustasi?

Mikä on toimialasi, jollaa olet toiminut virtuaaliesimiehenä?

Kuinka pitkään olet työskennellyt kansainvälisissä työtehtävissä?

Kuinka pitkään olet työskennellyt kansainvälisessä virtuaalitiimissä?

Oletko työskennellyt myös muissa rooleissa, kuin virtuaalitiimin esimiehenä? Kuinka pitkään?

Teema 1: Kansainvälisen virtuaalitiimin perustaminen

- Olet ollut mukana perustamassa kansainvälistä virtuaalitiimiä. Kerro tiimin perustamisesta:
- henkilövalinnat (minkälaisiin asioihin kiinnitätte huomiota?)
- tekniikka (minkälaisia kanavia tiimissänne käytetään?)
- tiimin muodostaminen (sosiaalinen kanssakäyminen, luottamuksen saavuttaminen, tiimiytyminen?)

Teema 2: Kansainvälisen virtuaalitiimin johtaminen

- Miten kansainvälistä virtuaalitiimiä johdetaan?
- Muistatko valintaperusteita sille, miksi sinut valittiin virtuaalitiimiä johtamaan?
- Onko organisaatiossanne erillistä koulutusta virtuaaliesimiehille?
- Onko organisaatiossanne ohjeistusta virtuaalitiimien johtamiseen, esimerkiksi siihen, missä tilanteissa tiimi kootaan f to f -tapaamiseen? Milloin se on sinun kokemuksesi mukaan tarpeen?
- Minkälaista johtamista on käytännössä kansainvälisen virtuaalitiimin johtaminen? Poikkeaaako se normaalin tiimin johtamisesta? Mihin asioihin virtuaaliesimiehen tulisi kiinnittää erityistä huomiota työssään?
- Leadership vai management?

Teema 3: Monikulttuurisuus ja virtuaalitiimi

- Kerro työstäsi monikulttuurisuuden näkökulmasta. Miten monikulttuurisuus näkyy työssäsi kansainvälisen virtuaalitiimin esimiehenä?
- Jos ajatellaan virtuaalitiimiä, jossa tiimin jäsenet ovat moninaisia esim. etniseltä ja kulttuuriselta taustaltaan ja asuvat maantieteellisesti erillään, miten se vaikuttaa tiimin toimintaan tai toimintatapoihin?
- Minkälaisiin asioihin virtuaaliesimiehen tulisi kiinnittää huomiota silloin, kun tiimi on moninainen?
- Minkälaisia haasteita erilainen kulttuuritausta voi tarjota tiimin johtamiseen?
- Oletko huomannut eroja, esim. odotuksissa johtamistyyliäsi kohtaan?

Teema 4: Kansainvälisen virtuaalitiimin edut ja haasteet

- Olet toiminut kansainvälisessä virtuaalitiimissä esimiehenä, minkälaisia **etuja** tällainen tiimityöskentelymuoto voi tarjota verrattuna perinteiseen tiimiin?
- Yksilön kannalta

- Tiimin kannalta
- Organisaation kannalta
- Laajemmassa mittakaavassa
- Olet toiminut kansainvälisessä virtuaalitiimissä esimiehenä, minkälaisia **haasteita** tällainen tiimityöskentelymuoto voi tarjota verrattuna perinteiseen tiimiin?
- Johtamisen kannalta
- Tiimiläisen / tiimiin kannalta
- Organisaation kannalta
- Laajemmassa mittakaavassa?